

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ  
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ  
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»

# МЕНЕДЖМЕНТ

## ПРАКТИКУМ

*Рекомендовано Методичною радою КПІ ім. Ігоря Сікорського  
як навчальний посібник для студентів,  
які навчаються за спеціальністю 051 «Економіка»  
за освітніми програмами: «Економічна кібернетика»  
«Міжнародна економіка»  
«Економіка бізнес-підприємства»  
«Управління персоналом та економіка праці»  
«Бізнес-аналітика»*

Київ  
КПІ ім. Ігоря Сікорського  
2019

Менеджмент: практикум [Електронний ресурс]: навч. посіб. для студ. Спеціальності 051 «Економіка», освітніх програм «Економічна кібернетика», «Міжнародна економіка», «Економіка бізнес-підприємства», «Управління персоналом та економіка праці», «Бізнес-аналітика»/ КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: Т.В.Лазоренко, О.В. Гук. – Електронні текстові данні (1 файл: 1,08 Мбайт). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. – 105 с.

*Гриф надано Методичною радою КПІ ім. Ігоря Сікорського  
(протокол № 7 від 01.04.2019р.)  
за поданням Вченої ради факультету менеджменту та маркетингу  
(протокол № 7 від 25.02.2019р.)*

Електронне мережне навчальне видання

# МЕНЕДЖМЕНТ

## Практикум

Укладачі: *Лазоренко Таїсія Василівна*, канд. економ. наук, доц.  
*Гук Ольга Володимирівна*, канд. економ. наук, доц.

Відповідальний  
редактор *Дергачова Вікторія Вікторівна*, д-р економ. наук, проф.

Рецензенти: *Круш Петро Васильович*, канд. економ. наук, проф.  
*Черненко Наталія Олександрівна*, канд. економ. наук, доц.

На сторінках навчального посібника розглядаються ситуаційні задачі та тести, які мають на меті формування у майбутніх менеджерів сучасного управлінського мислення та системи спеціальних знань у галузі менеджменту; розуміння концептуальних основ системного управління організаціями; набуття практичних навичок у визначенні місії та цілей організації, аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища, аналізі та побудови різних типів організаційних структур управління організацій, налагоджуванні ефективної комунікації у процесі управління, здійсненні делегування, технології розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень, формуванні організаційної культури.

## ЗМІСТ

Вступ.....	4
Тема 1. Сутність, роль та методологічні основи менеджменту.....	5
Тема 2. Історія розвитку менеджменту .....	14
Тема 3. Організації як об'єкти управління .....	17
Тема 4. Функції та технологія менеджменту .....	28
Тема 5. Планування як загальна функція менеджменту .....	31
Тема 6. Організування як загальна функція менеджменту .....	43
Тема 7. Мотивування як загальна функція менеджменту .....	51
Тема 8. Контролювання як загальна функція менеджменту .....	60
Тема 9. Регулювання як функція менеджменту .....	65
Тема 10. Методи менеджменту .....	69
Тема 11. Управлінські рішення .....	74
Тема 12. Інформація та комунікації у менеджменті .....	85
Тема 13. Керівництво та лідерство .....	94
Список літератури .....	104

## ВСТУП

Розвиток економіки України супроводжується змінами в організаційно-правових формах, мотивах, ціннісних орієнтаціях суб'єктів господарювання. В сучасних умовах особливо важливими стають питання підвищення ефективності управління організаціями. З урахуванням цього особливу актуальність набувають заходи з підготовки сучасних керівників та спеціалістів, набуття ними практичних навичок з управління організаціями, вмінь застосувати набуті знання на практиці з метою вирішення певних управлінських задач.

У навчальному посібнику «Менеджмент: практикум» подано методичні вказівки та завдання для виконання практичних робіт з дисципліни «Менеджмент» для студентів спеціальності 051 «Економіка».

Мета цього посібника – ознайомити студентів з основними поняттями, принципами, законами та підходами у менеджменті; навчити формувати конкретні ефективні управлінські рішення щодо різноманітних ситуацій; виявляти сфери та перспективи застосування теоретичних знань і практичних навичок.

Навчальний посібник містить ситуаційні вправи та тести, які мають на меті набуття студентами практичних навичок в управлінні організаціями різних форм власності та різної правової форми з урахуванням специфіки їх функціонування в умовах ринкових відносин, вміння вирішення практичних ситуацій з застосуванням теоретичних положень, що вивчаються в курсі.

Посібник розроблений відповідно до послідовності тем навчальної програми, яка ґрунтується на розгляді управління організацією з позицій процесного підходу, тобто поетапного виконання функцій і методів менеджменту, управлінських рішень та комунікацій, форм влади і стилів керівництва, управління конфліктами і стресами, оцінювання економічної, організаційної та соціальної ефективності системи менеджменту.

Пропоновані послідовність, кількість та структура виконання практичних занять мають рекомендаційний характер і можуть змінюватися залежно від кількості годин, відведених для занять, та обсягу пройденого теоретичного матеріалу для студентів відповідних форм навчання.

Для різнобічного, ґрунтовного засвоєння та перевірки знань студентів у посібнику пропонується підхід, який ґрунтується на використанні для ознайомлення коротких теоретичних відомостей, контрольних запитань, тестових та ситуаційних завдань до кожної теми.

Виконуючи завдання, студенти мають можливість спробувати працювати індивідуально або в групі, використати наявні знання з інших економічних дисциплін для прийняття рішень, проявити риси лідера чи ефективного учасника команди, що є важливим для формування майбутнього економіста чи менеджера.

# ТЕМА 1. СУТНІСТЬ, РОЛЬ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

## **КОРОТКІ ТЕОРЕТИЧНІ ВІДОМОСТІ**

**Управління** – це цілеспрямована дія на об'єкт з метою змінити його стан або поведінку у зв'язку зі зміною обставин.

**Менеджмент** – це цілеспрямований вплив на колектив працівників або окремих виконавців з метою виконання поставлених завдань та досягнення визначених цілей.

**Закони менеджменту** – це «оптимізовані з урахуванням мінливості та перспектив розвитку зовнішнього середовища (сталі та незаперечні) ((канони, постулати, правила,...)) норми управління організаціями». Менеджмент ґрунтується на таких законах: спеціалізації управління, інтеграції управління, оптимального поєднання централізації і децентралізації управління, демократизації управління, економії часу в управлінні, пропорційного розвитку систем управління тощо.

**Підприємець** – це людина такого типу, яка готова йти на ризик, схильна до новаторства, примноження багатства; регулює створення чогось нового, яке має цінність; бере на себе фінансову, моральну та соціальну відповідальність; отримує грошовий дохід та особисте задоволення від своїх досягнень.

**Менеджер** – це управлінець ринкової орієнтації, функціями якого є активне впровадження ефективних умов господарювання, нововведення та досягнення науково-технічного прогресу, виважене врахування зміни в міжнародних відносинах, своєчасний вплив на кон'юнктуру і динаміку попиту та пропозиції, вміння перебудування виробничо-господарської діяльності враховуючи ринкові умови.

**Рівні управління** – це ієрархія управлінських посад: найвищий рівень управління – інституційний: директор та його заступники, президент та віцепрезиденти тощо; середній рівень управління – управлінський: начальник відділу, декан тощо; найнижчий рівень управління – технічний: начальник дільниці, старший майстер тощо.

## **КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ**

1. Дати визначення управління та менеджменту. Яка різниця між ними?
2. Якими законами менеджменту керуються в управлінській діяльності?
3. Які ви знаєте управлінські ролі за Мінцбергом?
4. Горизонтальний і вертикальний поділи праці.
5. Рівні управління. Графічне зображення рівнів. Характеристика.
6. Які визначення поняття «менеджмент» дає Оксфордський словник англійською мовою?
7. Що необхідно розуміти під поняттям «менеджмент» з позиції функціонального підходу?
8. Які з принципів менеджменту ви можете назвати? Обґрунтуйте їхню роль у процесі управління.
9. Якими, на вашу думку, якостями має бути наділений менеджер?

10. Хто такий підприємець і яка його роль у процесі управління діяльністю організації?
11. Чи може менеджер бути підприємцем? Поясніть на прикладі.
12. Назвіть основні відмінності та спільні риси менеджера та підприємця.

### **ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ**

**1. За напрямками здійснення менеджмент поділяється на такі види:**

- а) плановий, організаційний, виробничий;
- б) фінансовий, виробничий, кадровий;
- в) плановий, організаційний, мотиваційний;
- г) виробничий, фінансовий, маркетинг.

**2. За напрямом реалізації функцій менеджмент поділяють на:**

- а) міжособистісний, інформаційний, мотиваційний;
- б) технічний, інституційний, управлінський;
- в) виробничий, фінансовий, маркетинг;
- г) стратегічний, тактичний, оперативний.

**3. Управлінські рівні в організації виникають в результаті:**

- а) великої чисельності працівників;
- б) вертикального поділу праці і координації дій;
- в) горизонтального поділу праці і необхідності спеціалізації підрозділів.

**4. Відмінності між менеджером та підприємцем полягають у:**

- а) пріоритетності міжособистісних ролей;
- б) стратегічній орієнтації та фінансовому стані;
- в) особистих якостях;
- г) способі та манері спілкування з людьми.

**5. Відмінність між менеджером і підприємцем полягає у:**

- а) приналежності до певного рівня управління, розмірі оплати праці, повазі, прихильності підлеглих;
- б) ставленні до залученого капіталу, процесі розподілу прибутку;
- в) стратегічній орієнтації, можливостях здійснення задуманого, залученні ресурсів, використанні організаційної структури.

**6. У результаті вертикального поділу праці утворюються три рівні управління:**

- а) стратегічний, оперативний, тактичний;
- в) технічний, управлінський, інституційний;
- б) спеціальний, лінійний, функціональний;
- г) формальний, неформальний, змішаний.

### **СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ**

**1.** В організації виникла потреба найняти фахівця управлінського рівня управління. Кандидатури на вакантне місце відрізняються одна від одної взаємовідносинами з вищим керівництвом.

**А.** Перший швидко погоджується з думкою, вказівкою вищого керівника, беззастережно і пунктуально виконує будь-яке його завдання.

**Б.** Другий може швидко погоджуватися з думкою, вказівкою керівника і беззастережно, пунктуально виконувати будь-яке його завдання, але тільки в тому разі, якщо сам керівник авторитетний до нього.

**В.** Третій, схильний до суперечок, але дуже досвідчений спеціаліст, вмілий організатор, творчо виконує будь-яку роботу і досягає оптимальних результатів.

**Г.** Четвертий має багатий досвід і фахові здібності в галузі майбутньої роботи, але завжди прагне усе вирішувати самостійно, уникає особистих контактів із керівником, не любить, коли йому заважають, має високе почуття відповідальності і власної гідності.

Виберіть і обґрунтуйте одну із кандидатур.

**2.** Ви – керівник великого рекламного агентства. На вашому підприємстві звільнилося місце начальника відділу замовлень. Ваші дії:

**А.** Звернетесь на біржу праці.

**Б.** Призначите на цю посаду симпатичну вам особу.

**В.** Проведете анкетування на підприємстві.

**Г.** Попросите друзів знайти потрібну вам особу.

**Д.** Будете шукати кандидата на відповідну посаду за оголошенням.

**Е.** Призначите на цю посаду працівника цього відділу, який, на вашу думку, відповідає вимогам та заслуговує на підвищення.

Відповідь обґрунтуйте.

**3.** Використовуючи власні і позичені фінансові кошти та інші ресурси, особа започатковує справу, зорієнтована на пошук нових можливостей, бажає примножити своє багатство, ризикує, залучає ресурси для поставленої мети, виявляє гнучкість, бере кредити, орендує приміщення для своєї діяльності. Визначте, ким є ця особа, і вкажіть ознаки, за якими ви зарахували цю людину до вказаної вами категорії.

**4.** Відомий американський фахівець з менеджменту Пітер Друкер, аналізуючи роботу менеджерів, визначив їхні основні невдачі:

Основні невдачі в роботі менеджерів (по Пітеру Друкеру)	Шляхи їхнього усунення
1. Прагнення до одержання більш високої заробітної плати й інших матеріальних благ на шкоду інтересам справи, співробітникам 2. Прагнення до зовнішніх атрибутів, символам влади (будинки, кабінет, автомобіль) 3. Турбота про власну кар'єру, положення на шкоду інтересам своїх підлеглих, присвоєння собі заслуг інших 4. Приховання своїх думок, почуттів, емоцій від співробітників	

### **Запитання для аналізу:**

1. Знайдіть шляхи ліквідації цих невдач і сформулюйте їх у правій колонці.
2. Проаналізуйте свої пропозиції і визначте найбільш важливі з них.
3. Наскільки реальне їх здійснення в ринкових умовах України, з якими труднощами можуть стикнутись українські менеджери, як їх перебороти?

**5.** Керівник відділу кредитування одного з банків Ніна Михайлівна після довгих міркувань прийняла нарешті остаточне рішення про необхідність введення штатної посади заступника начальника відділу. Це було пов'язано з тим, що постійно збільшується обсяг роботи відділу, де Ніна Михайлівна була єдиним менеджером, що в свою чергу відображалось на якості роботи. Ніна Михайлівна розуміла, що за щоденною «текучкою» починає випускати з уваги найбільш важливі проблеми, котрі треба було вирішувати у відділі.

Коло потенційних кандидатів швидко звузився до двох співробітниць. Першою була її давня подруга Олена Миколаївна; з нею вони п'ятнадцять років тому разом навчалися у Фінансовій академії. Роки спільного навчання в одній групі, життя в гуртожитку, радості і горі – усе це дуже зблизило їх.

Вони довіряли одна одній, а після одруження продовжували дружити родинами. Як фахівець Олена Миколаївна була виконавчим і цілком кваліфікованим працівником. Їй не вистачало, на думку Ніни Михайлівни, творчої «жилки», енергійності і наполегливості в досягненні поставлених цілей.

Саме ці якості і дозволили у свій час Ніні Михайлівні стати керівником відділу кредитування і відповідно начальником Олени Миколаївни. Дану подію Олена Миколаївна сприйняла зовні спокійно.

Іншою кандидатурою на посаду заступника, як вважала Ніна Михайлівна, була Надія, яка після закінчення ВУЗу працювала в її відділі біля двох років. З перших днів своєї трудової діяльності Надія швидко «злилася» з жіночим колективом відділу.

Володіючи гострим розумом і будучи надзвичайно динамічною, Надія дуже швидко стала кваліфікованим працівником. Ніна Михайлівна думала, що Надії не вистачало лише посидючості. Неодноразово за власною ініціативою Надія пропонувала Ніні Михайлівні оригінальні рішення виникаючих перед відділом проблем, за допомогою яких удавалося досягти значних результатів.

### **Запитання для аналізу:**

1. Кому, на вашу думку, варто віддати перевагу в рішенні питання про заступника відділу: подрузі Олені Миколаївні або молодій співробітниці Надії?
2. Поясніть своє рішення, стараючись «зважити» достоїнства і недоліки кожної кандидатури.
3. Якими якостями насамперед має володіти менеджер?
4. Чи є специфіка в роботі заступника начальника відділу банку, страхової фірми, податкової інспекції й інших підприємств і організацій?



## 6. Тест Ейнштейна (За допомогою цього тесту А. Ейнштейн підбирав собі учнів)

Вам, як справжньому майбутньому менеджеру, доведеться неодноразово зіткнутись з різноманітними управлінськими ситуаціями, для вирішення яких, безумовно, потрібен гнучкий і розвинутий інтелект, наприклад, такий, що дав змогу відомому вченому створити теорію відносності. Пропонується розв'язати цей тест та оцінити свої можливості стати учнем А. Ейнштейна та справжнім успішним менеджером.

### УМОВИ:

1. Є п'ять будинків різного кольору.	4. У кожного мешканця є якась тваринка.
2. У кожному будинку живе один мешканець, що відрізняється від сусіда за національністю: німець, англієць, швед, датчанин, норвежець.	5. Кожен мешканець курить сигарети визначеної марки.
3. Кожен мешканець споживає лише один визначений напій.	6. Жоден з п'яти мешканців не п'є однакові з іншими напої, не курить однакових сигарет і не має однакових тварин, не живе в однакових будинках.

### ПІДКАЗКИ:

Англієць живе в червоному будинку.	Датчанин п'є чай.
Людина, яка має коника, живе біля того, хто курить «Dunhill».	Той, хто курить «Marlboro», живе біля того, хто має котика.
Норвежець живе в першому будинку.	У шведа є собака.
Зелений будинок стоїть ліворуч від білого.	Той, хто курить сигарети «Winfield», п'є пиво.
Мешканець зеленого будинку п'є каву.	Норвежець живе біля блакитного будинку.
Людина, що курить «Pall Mall», має пташку.	Німець курить «Rothmans».
Мешканець із середнього будинку п'є молоко.	Той, хто курить «Marlboro», – сусід людини, що п'є воду.
Мешканець жовтого будинку курить «Dunhill».	

**ЗАПИТАННЯ:** У кого ж живе рибка?

## 7. Тест «Чи здатні Ви бути менеджером»

*Оберіть лише один варіант відповіді на кожне запитання.*

1. Уявіть собі, що з наступного дня Ви будете управляти великою групою працівників, старших від Вас за віком. Чого у такому разі Ви будете найбільше побоюватись?

- а) що можете виявитись менш компетентним, ніж Ваші підлеглі;
- б) що Вас будуть ігнорувати та не виконувати прийняті Вами рішення;
- в) що Ви не зможете виконати роботу на належному рівні.

2. Якщо Ви зазнаєте значної невдачі, то:

- а) намагаєтесь її проігнорувати, заспокоюючи себе, що буває й гірше;
- б) напружено думаєте, кого чи які обставини можна звинуватити у такому стані речей;
- в) аналізуєте причини невдачі, оцінюючи, в чому Ваші помилки та як можна виправити ситуацію;
- г) впадаєте в депресію, опускаєте руки.

3. Який із наведених нижче переліків рис та якостей характеризує Вас?

- а) скромний, товариський, доброзичливий, повільний, слухняний;
- б) привітний, наполегливий, енергійний, винахідливий, вимогливий, рішучий;
- в) працездатний, впевнений у собі, стриманий, старанний, виконавчий, логічний.

4. Ви вважаєте, що переважно люди:

- а) схильні працювати старанно та якісно;
- б) ставляться до роботи залежно від її оплачуваності;
- в) трактують роботу як необхідність.

5. Керівник відповідає за:

- а) підтримку хорошого настрою у колективі (тоді і з роботою не буде виникати проблем);
- б) вчасне та якісне виконання поставлених завдань (тоді і підлеглі будуть задоволені).

6. Уявіть собі, що Ви є керівником певної організації і повинні протягом тижня показати вищому керівництву план визначених робіт. Яким чином Ви будете діяти?

- а) напишете проект плану, покажете його вищому керівництву та попросите підкоригувати;
- б) вислухаєте пропозиції підлеглих спеціалістів, після цього складете план, узявши до уваги лише ті пропозиції, з якими Ви погоджуєтесь;
- в) делегуєте підлеглим повноваження зі складання плану та не будете його суттєво коригувати, а для узгодження з вищим керівництвом відправите свого заступника чи відповідного спеціаліста;

г) проект плану складете разом із підлеглими спеціалістами, після чого покажете його керівництву, обґрунтовуючи та відстоюючи усі положення плану.

**7.** На Ваш погляд, найкращих результатів досягає той керівник, який:

- а) постійно контролює виконання завдань підлеглими;
- б) залучає підлеглих до виконання спільних завдань, керуючись принципом «довіряй та перевіряй»;
- в) піклується про роботу, але не забуває і про її виконавців.

**8.** Якщо Ви працюєте у певному колективі, то чи вважаєте відповідальність за виконання своєї роботи рівнозначною Вашій відповідальності за результати роботи усього колективу?

- а) так;
- б) ні.

**9.** Ваші погляди чи вчинки підлягають критиці. Як Ви будете поводитися?

- а) тверезо зважите усі «за» та «проти», стримуючи негативні емоції;
- б) у будь-якому випадку будете доводити правомірність своєї позиції;
- в) образитесь та розгніваєтесь;
- г) промовчите, але поглядів своїх не зміните.

**10.** Що приносить кращі результати?

- а) стимулювання;
- б) покарання.

**11.** Ви хотіли б, щоб:

- а) інші вважали Вас хорошим другом;
- б) ніхто не сумнівався у Вашій чесності та готовності допомогти у важку хвилину;
- в) Вашими якостями та досягненнями захоплювались.

**12.** Чи Ви здатні приймати самостійні рішення?

- а) так;
- б) ні.

**13.** Якщо Ви повинні прийняти дуже важливе рішення, то:

- а) намагаєтесь зробити це негайно та не повертатись до прийнятого рішення;
- б) приймаєте рішення негайно, але потім часто сумніваєтесь, чи правильно вчинили;
- в) намагаєтесь відкласти прийняття рішення настільки, наскільки це можливо.

**Ключ до підрахунку балів**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
а	0	2	0	6	3	3	2	6	2	3	3	3	6
б	2	0	3	2	5	0	6	0	6	0	5	0	3
в	4	6	2	0	—	1	4	—	4	—	0	—	0
г	—	0	—	—	—	6	—	—	0	—	—	—	—

#### Результати:

Понад 40 балів: У Вас є усі дані для того, щоб стати хорошим менеджером із сучасним стилем поведінки. Ви вірите в людей, у їх знання та позитивні якості. Ви вимогливі до себе та до своїх колег. Не будете миритись із безвідповідальністю, некомпетентністю, не намагатиметесь прагнути завоювати дешевий авторитет. Для старанних, відповідальних та працьовитих підлеглих будете не лише керівником, а й хорошим товаришем, який у складних ситуаціях зробить усе необхідне для того, щоб допомогти та підтримати.

10 – 40 балів: Ви б могли бути менеджером, але не на вищому рівні управління. Доводилося б постійно переборювати труднощі. Ви б намагалися бути для своїх підлеглих опікуном, але нерідко могли б на них зірвати свій поганий настрій, постійно давали б свої поради, не зважаючи на те, чи є у них необхідність.

Менше 10 балів: Будемо відвертими, управляти працівниками – це не для Вас, якщо Ви, звичайно, не переглянете свої погляди на життя та не відмовитесь від окремих своїх звичок. Насамперед Ви повинні стати впевненим у собі та повірити в людей.

### 8. Тест «Ваші шанси стати підприємцем»

*Виберіть у кожному із семи пунктів по одній характеристиці поданих рис, яка найбільш Вам відповідає. При цьому проставте бали:*

*а—4, б—3, в—2, г—1.*

#### 1. Ініціатива:

- а) шукаю додаткові завдання;
- б) винахідливий при виконанні будь-якого завдання;
- в) виконую необхідний обсяг робіт без вказівок керівництва;
- г) постійно чекаю вказівок.

#### 2. Лідерство:

- а) сильний, справляю враження впевненого;
- б) уміло даю ефективні накази;
- в) ведучий;
- г) ведений.

#### 3. Відповідальність:

- а) виявляю відповідальність при виконанні завдань;
- б) погоджуюсь із завданнями (хоча і не без заперечень);

- в) неохоче берусь за виконання завдань;
- г) ухиляюсь від виконання завдань.

**4. Ставлення до інших:**

- а) позитивно та доброзичливо ставлюся до інших;
- б) приємний та ввічливий;
- в) іноді зі мною важко працювати;
- г) сварливий та некоммунікабельний.

**5. Організаторські здібності:**

- а) переконливий, умію подати факти в логічній послідовності;
- б) здібний організатор;
- в) середні організаторські здібності;
- г) те, що я організовую, як правило, не відбувається.

**6. Рішучість:**

- а) швидкий та точний;
- б) обережний;
- в) швидкий, але часто помиляюсь;
- г) боязкий, часто сумніваюся.

**7. Наполегливість:**

- а) цілеспрямований, мене не зупиняють труднощі;
- б) докладаю постійних зусиль;
- в) намагаюсь докладати зусиль, поки є результати від цього;
- г) якщо у мене щось не вдається, то я цю справу залишаю.

Результати:

25–28 балів: Ви природжений підприємець.

21–24 бали: У Вас є значні шанси стати підприємцем.

17–20 балів: Ви можете стати непоганим підприємцем, якщо на Вашому шляху не виникне значних перешкод.

13–16 балів: Для того щоб Ви могли стати підприємцем. Вам необхідно докласти значних зусиль для власного самовдосконалення і щоб успішно склались обставини.

Менше 13 балів: Ваші шанси у сфері підприємництва не дуже сприятливі, спробуйте свої сили в інших сферах.

## ТЕМА 2. ІСТОРІЯ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ

### *КОРОТКІ ТЕОРЕТИЧНІ ВІДОМОСТІ*

**I.1. Етапи історичного розвитку менеджменту** – це послідовність історичних періодів, що відображають процес зародження та формування науки про менеджмент. Перший етап історичного розвитку менеджменту – розвиток науки про управління людьми в процесі виробництва; другий етап – формування управлінських механізмів на засадах розвитку людських стосунків; третій етап – побудова систем управління, орієнтованих на ринок; четвертий етап – активне застосування кількісних (економіко-математичних) методів як важливих напрямів формалізації методів менеджменту і трансформації їх в управлінські рішення; п'ятий етап – формування системних та ситуаційних підходів; 6 етап – комп'ютеризація управлінських процесів.

**I.2. Основні етапи розвитку управлінської науки в Україні** – це сім періодів розвитку управлінської науки в радянський та пострадянський періоди:

**1 період (жовтень 1917 р. – березень 1921 р.).** Розроблялись форми і методи державного централізованого управління виробництвом, обґрунтовувались принципи централізму, організаційні методи управління, адміністрування та державного регулювання.

**2 період (1921–1928 рр.).** Удосконалювалось адміністративне управління виробництвом, були зроблені спроби застосування госпрозрахунку як основи економічних методів управління, з'явилися трести і синдикати, а також формально вивчалися можливості участі працівників в управлінні.

**3 період (1929–1945 рр.).** Пов'язаний з організацією індустріальної бази суспільного виробництва, увага приділялась удосконаленню структур управління, методів підбору і підготовки кадрів, планування й організації виробництва.

**4 період (1946–1965 рр.).** Характеризується пошуком нових форм функціонування і взаємодії державних органів управління, спробою переходу до територіальної і територіально-галузевої систем управління, що врешті-решт призвело до поглиблення адміністрування.

**5 період (1965–1975 рр.).** Була зроблена спроба здійснення господарської реформи через посилення ролі економічних методів управління. Цей етап підтвердив неефективність реформ в умовах адміністративно-командної системи.

**6 період (1975–1988 рр.).** Характеризується все глибшим усвідомленням неможливості реформування адміністративно-командної системи, яка склалась в економіці СРСР, підтвердилась необхідність радикальної зміни економічних відносин, докорінних економічних реформ.

**7 період (від 1985 р. – сьогодні).** Здійснення економічних реформ. Цей період можна поділити на п'ять підетапів:

а) робота підприємств за першою моделлю господарського розрахунку, побудованою на нормативному розподілі прибутку;

- б) застосування другої моделі господарського розрахунку, побудованої на нормативному розподілі доходу, розвиток орендних відносин;
- в) упровадження прогресивних форм організації праці, посилення кооперативного руху, збільшення економічної свободи;
- г) упровадження територіального госпрозрахунку на всіх рівнях управління;
- д) початок та розвиток ринкових реформ (цей підетап реалізується вже в умовах розвитку незалежної національної економіки України).

### **КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ**

1. У який період історії цивілізації виникла потреба в науці про менеджмент? Що стало передумовою цього кроку?
2. Скільки етапів розвитку менеджменту ви можете назвати?
3. Охарактеризуйте етапи розвитку менеджменту.
4. Хто був засновником «школи наукового управління»? Що ви можете сказати про цих людей?
5. Назвіть основні концепції «школи наукового управління».
6. У якому році була заснована школа «фордизму». На якій ідеї ґрунтувалися погляди цієї школи?
7. Які принципи розробив Анрі Файоль, основний засновник класичної (адміністративної) школи управління? Скільки функцій менеджменту він виділив?
8. У чому особливість другого етапу розвитку менеджменту? Які школи виникли на цьому етапі?
9. Чому засновників школи поведінської науки було названо біхевіористами?
10. Дайте визначення поняттю «система». Яка відмінність між закритою та відкритою системами?
11. Який визначний внесок було зроблено завдяки формуванню системного підходу у науку про менеджмент?
12. На що спрямований ситуаційний підхід у менеджменті?
13. Охарактеризуйте основні етапи розвитку та особливості управлінської науки в Україні.

### **ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ**

#### **1. Яка з наукових шкіл менеджменту виникла першою?**

- а) наукового управління;
- б) «фордизму»;
- в) класична (адміністративна);
- г) людських стосунків.

#### **2. Класичну (адміністративну) школу управління започаткував:**

- а) Генрі Форд;
- б) Фредерік І. Тейлор;
- в) Анрі Файоль;
- г) Мері Паркер Фолліт.

#### **3. До принципів менеджменту, які розробив Анрі Файоль, належать:**

- а) ієрархія управління;

- б) децентралізація;
- в) дисципліна;
- г) єдність напрямку діяльності;
- д) компетентність управлінського персоналу.

**4. Завдяки існуванню якої школи виник виробничий менеджмент:**

- а) класичної;
- б) поведінської науки;
- в) людських стосунків;
- г) наукового управління.

**5. Основною ідеєю школи «фордизму» було:**

- а) впровадження потоково-масового виробництва, ключову роль у якому відігравали машини;
- б) покращання взаємозв'язків між адміністративним персоналом та робітниками;
- в) застосування математичних методів у процесі управління;
- г) розгляд організації як відкритої системи.

**6. Хто з представників наукових шкіл у своїх дослідженнях виділив основні принципи наукового управління:**

- а) Анрі Файоль;
- б) Генрі Гант;
- в) Фредерік Тейлор;
- г) Дуглас Мак Грегор.

**7. Системний підхід у менеджменті дав змогу:**

- а) швидко реагувати на зміну обставин як всередині організації, так і за її межами;
- б) будь-яку організацію розглядати як відкриту систему, яка складається з таких елементів: структури, завдання, технології, ресурсів, людей, цілей;
- в) впроваджувати мотиваційні механізми у процесі управління;
- г) для вирішення проблем використовувати сучасні комп'ютерні технології.

**8. Біхевіористами називають вчених, які займалися:**

- а) питаннями матеріального та морального стимулювання працівників підприємства;
- б) розробленням методів налагодження міжособистісних відносин;
- в) розробленням методів наукової організації праці;
- г) питаннями швидкої адаптації підприємства до змін факторів зовнішнього середовища організації.

**9. Процесійний підхід у менеджменті – це:**

- а) підхід, який розглядає управління як процес безперервних взаємопов'язаних дій;
- б) підхід, який ґрунтується на використанні теорії систем у менеджменті;
- в) підхід на засадах виділення різних шкіл;
- г) підхід, який спрямований на вибір прийомів менеджменту для вирішення конкретних управлінських питань з метою найефективнішого досягнення цілей організації.

**10. Функціональний підхід у менеджменті передбачає:**

- а) реалізацію конкретних функцій через загальні;



- б) реалізацію загальних функцій через конкретні;
- в) реалізацію методів менеджменту;
- г) прийняття управлінських рішень.

**11. Системний підхід у менеджменті передбачає:**

- а) розгляд управлінського процесу через безперервну реалізацію функцій менеджменту;
- б) використання теорії систем та підсистем;
- в) урахування конкретних ситуацій;
- г) акцентування уваги на людському факторі.

**СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ**

**1.** Підприємство, на якому ви працюєте менеджером, виготовляє велику номенклатуру виробів. Воно має два альтернативні джерела постачання сировини одного виду. Раптом припинилося постачання сировини цього виду. Перший постачальник не постачає сировини, оскільки закінчився термін дії контракту на поставку, другий не постачає, оскільки вийшла з ладу залізнична колія, по якій сировина транспортувалась. Припинили роботу декілька дільниць у цехах, які були зв'язані технологічно з виготовленням продукції з цієї сировини.

Які підходи в менеджменті: системний, ситуаційний чи обидва разом ви застосуєте у цьому випадку? Відповідь обґрунтуйте.

### **ТЕМА 3. ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ОБ'ЄКТИ УПРАВЛІННЯ**

**КОРОТКІ ТЕОРЕТИЧНІ ВІДОМОСТІ**

**Організації** – це групи людей, діяльність яких свідомо, керовано або спонтанно координується для досягнення певної мети.

**Формальні організації** – це групи працівників, діяльність яких свідомо планується, організується, мотивується, контролюється та регулюється для досягнення певної мети. Наприклад: підприємства, відділи, підрозділи, служби, комітети, факультети, кафедри тощо.

**Виділяють три групи формальних груп:**

– командні групи: президент компанії і віце-президент, начальник цеху та його заступники тощо;

– цільові виробничі групи: групи технологів, дизайнерів, конструкторів, фінансистів тощо;

– комітети, які поділяють на спеціальні (комітет з усунення браку на виробництві, комітет зі скорочення працівників, ліквідаційна комісія) та постійні (ревізійна комісія, науково-технічна рада директорів тощо).

**Неформальні організації** – це група працівників, яка формується спонтанно на засадах соціальної взаємодії (за спільністю інтересів, потреб чи уподобань) та, як правило, входить до складу формальної організації (наприклад: групи любителів певних видів спорту, туризму, мистецтва, музики, економічних підходів тощо).

**Організація проста** – це організація, яка має лише одну ціль.

**Організація складна** – це організація, що ставить перед собою комплекс взаємопов'язаних цілей.

**Юридична особа** – це офіційно зареєстрована у встановленому порядку організація, яка володіє майном, може від свого імені набувати майнових і немайнових прав та виконувати обов'язки, бути позивачем і відповідачем у суді, арбітражі, третейському суді, має закінчений бухгалтерський баланс, розрахунковий рахунок у банку, власну печатку, пройшла державну реєстрацію і має свій код у державному реєстрі.

**Механістична організація** – це організація, яка характеризується консерватизмом, негнучкою організаційною структурою управління, автократизмом в контролі та комунікаціях, фетишизацією стандартизації тощо.

**Органістична організація** – це організація, яка характеризується динамічністю, гнучкістю організаційних структур управління, розвитком самоконтролю, демократизацією комунікацій тощо.

**Група (колектив)** – це дві і більше особи, які взаємодіють одна з одною так, що кожна особа здійснює вплив на конкретних людей (працівників) і водночас перебуває під впливом конкретних людей.

**Формальні групи** – створюються за бажанням керівника у результаті вертикального та горизонтального поділів праці з метою виконання певних завдань і досягнення конкретних цілей.

**Неформальні групи** – створюються спонтанно на засадах соціальної взаємодії.

**Фактори впливу на організацію** – це рушійні сили, які впливають на виробничо-господарську діяльність організації і забезпечують певний рівень отриманих результатів. Фактори визначають будь-які процеси, що здійснюються в організації, та поділяються за такими ознаками: рівнем впливу (макроекономічні, мікроекономічні) та за середовищем впливу (фактори внутрішнього та зовнішнього середовищ організації).

**Фактори внутрішнього середовища організації** – це основні внутрішні змінні організації (цілі, структура, завдання, технологія, працівники та ресурси), які впливають на її діяльність із середини.

**Фактори зовнішнього середовища організації** – це рушійні сили, що визначають функціонування організації у зовнішньому середовищі. Фактори зовнішнього середовища організації поділяють на дві групи: прямої дії (безпосередньо впливають на діяльність організації та залежать від цієї діяльності), непрямой дії (здійснюють опосередкований вплив через певні механізми й взаємовідносини).

### **КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ**

1. Дайте визначення поняттю «організація». Назвіть відомі вам загальні риси організації.
2. За якими ознаками можна класифікувати організації?
3. Яка основна відмінність між формальними та неформальними організаціями? Наведіть приклади.

4. Яку організацію можна назвати простою, а яку складною? Поясніть на прикладі.
5. Чому організацію з позиції системного підходу можна розглядати як відкриту систему? З яких підсистем складається ця організація? Як вони взаємодіють між собою?
6. На які типи поділяють формальні групи? Наведіть приклад кожної з них.
7. Поясніть недоліки та переваги існування на підприємстві неформальних груп та можливі причини вступу до них працівників.
8. Що таке група (колектив) згідно з визначенням Марвіна Шоу?
9. Розкрийте основні положення теорії Дж. Хоманса.
10. Назвіть види підприємств та товариств в Україні, вкажіть на відмінності між ними.
11. Від яких умов залежить успіх кожної організації? Поясніть.
12. Що розуміють під факторами впливу на організацію?
13. За якими ознаками класифікують ці фактори? Чи є між ними взаємозв'язок?
14. Які фактори внутрішнього середовища організації ви можете назвати?
15. Що таке технологія? Які види технологій ви знаєте? Поясніть на прикладі кожен вид.
16. Чому, на вашу думку, фактори зовнішнього середовища організації поділяють на фактори прямого та непрямого впливу?

#### ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

**1. Вкажіть, які з факторів належать до внутрішніх змінних організації:**

- а) люди, технологія, цілі, структура;
- б) соціально-культурні обставини, законодавчі акти, міжнародні події;
- в) стан економіки, профспілки, постачальники;
- г) стан техніки та технології, споживачі, державні органи влади.

**2. До факторів внутрішнього середовища організації належать:**

- а) технологія;
- б) заробітна плата;
- в) соціально-культурні обставини;
- г) споживачі;
- д) соціальні плани.

**3. До факторів внутрішнього середовища організації не належать:**

- а) науково-технічний прогрес;
- б) цілі;
- в) люди;
- г) стан техніки і технології;
- д) технологія.

**4. Вкажіть характеристики факторів зовнішнього середовища організації:**

- а) обмеженість інформації, зміни у законодавстві, нестабільність ринку товарів і послуг, праці;
- б) експорт, імпорт, митне регулювання;
- в) взаємозалежність, складність, рухомість, невизначеність, багатогранність.

**5. Особливості функціонування та створення неформальної організації полягають у:**

- а) цілеспрямованому та планомірному формуванні керівником;
- б) наявності визначеної організаційної структури, зафіксованої у штатному розписі;
- в) формуванні організаційної структури управління на засадах соціальної взаємодії;
- г) існуванні формалізованих посадових інструкцій для членів групи.

**6. Фактори зовнішнього середовища непрямої дії впливають на організацію через:**

- а) міжнародні події та оточення;
- б) постачальників, споживачів та конкурентів;
- в) політичні та соціально-культурні обставини;
- г) особливості економічних відносин.

**7. Неформальна організація на підприємстві утворюється:**

- а) у разі виникнення критичної ситуації;
- б) для переорієнтації діяльності;
- в) для задоволення потреби в спілкуванні, приналежності, захисті, симпатії;
- г) у результаті вертикального та горизонтального поділу праці.

**8. Внутрішнє середовище організації формується із таких змінних:**

- а) ресурси: матеріальні, трудові і фінансові;
- б) цілі, структура, працівники, завдання, технологія, люди;
- в) робітники, інженерно-технічний персонал, керівники, конкуренти;
- г) постачальники, споживачі, організації-сусіди.

**9. В організації можуть існувати такі типи формальних груп:**

- а) стратегічні;
- б) комбіновані;
- в) традиційні;
- г) тимчасові комітети;
- д) якісні.

**10. До групи керівників в організації, як правило, входять:**

- а) бухгалтери;
- б) начальник механічного цеху та його заступники;
- в) охоронці;
- г) фахівці відділу маркетингу;
- д) секретарі.

**11. Комітетом в організації вважають:**

- а) групу людей, якій організація делегує свої повноваження для виконання конкретного завдання;
- б) групу керівників підприємства;
- в) групу людей, яка виконує одне завдання;
- г) президента компанії і віце-президента.

**12. Групи, які виникають в організації спонтанно, називають:**

- а) формальними;
- б) спеціальними;
- в) цільовими;

- г) штабними;
- д) неформальними.

**13. Формальні та неформальні групи в організації відрізняються:**

- а) наявністю лідера;
- б) зв'язками між членами групи;
- в) мотивами виникнення.
- г) зв'язками з керівництвом.

**14. Формальні групи на підприємстві виникають у результаті:**

- а) вертикального поділу праці;
- б) спільного проведення вільного часу людьми;
- в) аналізу зовнішнього середовища;
- г) горизонтального поділу праці.

**15. Неформальні групи в організації:**

- а) створюються цілеспрямовано та функціонують за чітко продуманим планом;
- б) володіють структурою, яка створена у результаті соціальної взаємодії;
- в) залучають своїх членів для задоволення потреб причетності, тісного спілкування, взаємодопомоги;
- г) формуються за інтересами, симпатіями.

**16. Типи формальних груп в організації:**

- а) служби, цехи, підрозділи, філії;
- б) цільові групи, керівники, комітети;
- в) профспілки, спорткомітети, охорона праці, медобслуговування;
- г) страйкові комітети, рада директорів, ліквідаційна комісія.

**17. До цільових виробничих груп в організації входять:**

- а) директор і начальники відділів;
- б) товариства;
- в) профспілка;
- г) збори акціонерів;
- д) технологи для вирішення питань автоматизації обладнання цеху.

**18. Стосовно неформальних груп в організації менеджера варто:**

- а) намагатись позбавитись від неформального лідера;
- б) визнавати їхнє існування;
- в) застосовувати авторитарні методи впливу;
- г) залучати до участі у виробленні управлінських рішень;
- д) розділяти і розосереджувати у різні відділи.

**СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ**

**1.** На малому торгово-посередницькому підприємстві виникла ситуація, пов'язана з нагальною потребою ремонту офісних приміщень у зв'язку з їхнім великим терміном служби та наріканнями персоналу на умови праці. Ви як керівник організації для вирішення цієї проблеми прийняли таке рішення:

**А.** Створити неформальну групу з «відданих підлеглих» для виявлення незадоволених працівників і подальшої «серйозної розмови» з ними.

**Б.** Створити постійно діючий комітет для нормалізації ситуації у колективі та ведення роз'яснювальної роботи.

**В.** Створити командну групу з представників інституційного й управлінського рівнів управління організації для коригування стратегії розвитку підприємства відповідно до виявленої проблеми.

**Г.** Створити виробничо-цільову групу з представників управлінських служб, працівників, які працюють у офісних приміщеннях, що потребують ремонту, заступника із загальних питань та бухгалтера для з'ясування можливих альтернатив ремонту, їхнього оцінювання, вибору ідеалізації.

**2.** Вказати, якого виду формальну групу доцільно створити організації у кожній ситуації для вирішення проблеми:

**А.** Автотранспортне вантажне середнє підприємство. Загострення конкуренції на ринку.

**Б.** ЗАТ, поліграфічне підприємство. Потреба скорочення 20% персоналу у зв'язку зі зміною власника.

**В.** ТЗОВ, консалтингова фірма. Пошкодження комп'ютерної мережі.

**Г.** СП, будівельна організація. Конфлікт між заступниками директора через відмінності у поглядах щодо нововведень на виробництві.

**Д.** Меблева фабрика, середнє підприємство. Потреба скоригувати стратегію розвитку фабрики відповідно до ситуації на ринку.

**3.** У вашій торговельній організації вже давно функціонує кілька неформальних груп за інтересами, членами яких є більшість працівниць усіх підрозділів. Це іноді заважає діяльності через плітки та надмірну емоційність у прояві міжгрупових стосунків, проте загалом це нормальне явище для більшості фірм, особливо тих, в яких переважають жінки.

У чому полягає основна відмінність між формальними і неформальними групами. Виберіть і обґрунтуйте:

**А.** У кількості членів організації.

**Б.** У контактах із зовнішнім середовищем.

**В.** У способі виникнення.

**Г.** У зв'язках між членами організації.

**4.** Незважаючи на збільшення обсягів реалізації продукції та підвищення якості обслуговування клієнтів, за незмінної величини повної собівартості, прибуток підприємства не зріс, а навіть зменшився. У керівництва склалося враження, що були або допущені помилки у фінансовій документації, або була скоєна крадіжка. Ваші дії як керівника підприємства.

**А.** Залучити зовнішнього консультанта для вирішення цієї проблеми.

**Б.** Здійснити внутрішнє розслідування за допомогою спеціально сформованого комітету.

**В.** Створити команду з довірених осіб, які б переглянули фінансову документацію.

**Г.** Створити виробничо-цільову групу з метою перевірки фінансової документації.

Відповідь обґрунтуйте.

**5.** Після реорганізації вам необхідно внести зміни до штатного розкладу, переформувавши формальні групи. Який шлях ви виберете:

**А.** Візьмусь за справу сам, вивчу всі списки кандидатів, запропоную адміністрації свій проект груп і прізвища їхніх керівників.

**Б.** Запропоную вирішити це питання відділу кадрів, адже це його робота.

**В.** Зберу весь колектив. Щоб уникнути конфліктів, запропоную зацікавленим особам подати свої пропозиції щодо складу груп, а потім обговорити їх на зборах колективу.

**Г.** Спочатку обговорю питання про майбутню роботу цих груп із їхніми членами – спеціалістами і керівниками.

Відповідь обґрунтуйте.

**6.** Вказати, які фактори з наведених нижче є факторами зовнішнього середовища організації непрямої дії. Обґрунтуйте та продемонструйте їхній вплив на організацію через фактори прямої дії.

**А.** Недоліки у постачанні організації сировиною і комплектуванням.

**Б.** Формування планово-економічним відділом нової стратегії та розроблення бюджету для її реалізації.

**В.** Створення ремонтної служби.

**Г.** Втрати зв'язків з іноземною транспортною організацією через введення адміністративних бар'єрів.

**Д.** Звільнення кількох працівників відділу маркетингу через їхню надмірну участь у передвиборній агітації.

**Е.** Втрати ринків збуту в афро-азійському регіоні через нестабільну військову ситуацію.

**Є.** Прийняття поправок до Закону України «Про оподаткування прибутку підприємств».

**7.** «Електроприлад» до початку, 90-х років минулого століття належав до найпотужніших виробників електровимірювальних приладів. На підприємстві працювали понад 5 тис. осіб. Вони виробляли близько 660 тис. одиниць, 20 видів продукції, які користувалися сталим попитом у споживачів.

Однак з 1992 р. підприємство охопила криза: обсяги скоротилися майже в 60 разів і, відповідно, зменшилась чисельність працівників. На думку керівництва підприємства, серед основних причин такого стану були штучно створений бар'єр для освоєння підприємством ринків «близького зарубіжжя», невідповідність виробів міжнародним стандартам та поява небезпечних і агресивних конкурентів з Азії, вироби яких значно дешевші.

У 1996 р. завод перетворено у відкрите акціонерне товариство (ВАТ), акції якого належать державі (80,3%), 16 юридичним особам (5,2%) і 1520 фізичним особам, зокрема, працівникам підприємства (14,5%).

Державні корпоративні права на управління акціями «Електроприладу» терміном на п'ять років передано обласній адміністрації. Однак реорганізація не дала бажаних результатів.

Сьогодні у традиційному виробництві працює лише 420 осіб, а ще 1,6 тис. осіб перебувають у відпустках за власний рахунок. Кредиторська заборгованість становить 5 млн. грн, на рахунки «Електроприладу» накладено арешт. Основні фонди старіють, рівень їхнього спрацювання досягнув критичної межі. За оцінками фахівців, унаслідок продажу цих фондів вдалося б отримати лише 3,6 млн. грн.

Кілька разів ВАТ «Електроприлад» робив спроби знайти інвестора, але, на жаль, безрезультатно. За підрахунками, на модернізацію всього виробництва потрібно понад 300 тис. доларів, хоча існує варіант і менших інвестицій – 120 тис. доларів для переобладнання однієї виробничої лінії. Однак переговори закінчувались одразу ж після ознайомлення з підприємством. Іноземців відлякував також несприятливий інвестиційний клімат в Україні.

Намагаючись знайти вихід з ситуації, керівництво ВАТ «Електроприлад» звернулось до консалтингової фірми «Менеджмент консалтинг» («МК»), яка сформуvala три можливі стратегічні альтернативи: ліквідація заводу, відновлення виробництва за рахунок залучення іноземних інвестицій, реструктуризація ВАТ.

Провівши стратегічну діагностику середовища підприємства, консалтингова фірма «МК» запропонувала зупинитись на третій альтернативі – оптимізувати виробництво та створити на базі ВАТ «Електроприлад» багатoproфільний бізнес-парк. Основним аргументом було те, що для створення прибуткового виробництва з урахуванням реального попиту достатньо задіяти лише 10% усіх потужностей підприємства і 5 % трудових ресурсів відповідно. А вивільнені площі (38 тис. м<sup>2</sup>) доцільно здавати в оренду підприємствам різного профілю, частина з яких могли б бути дочірніми структурами ВАТ, що продовжували б займатися традиційними високоліквідними видами діяльності «Електроприладу». Річна орендна плата становила б 1,6 млн. грн. Окрім цього, можна було б створити близько 540 нових робочих місць.

#### **Запитання для аналізу:**

1. Дайте оцінку складовим внутрішнього середовища, покажіть взаємозв'язок внутрішніх змінних.
2. Запропонуйте шляхи збереження виробництва, розрахунку з боргами та створення умов для розвитку ВАТ «Електроприлад».
3. Оцініть запропоновані консалтинговою фірмою «МК» стратегічні альтернативи, вказавши переваги та недоліки кожної з них.
4. Чи погоджуєтесь Ви з пропозицією перетворення потужного підприємства у багатoproфільний бізнес-парк?

8. Україна не належить до «чайних» країн, що пояснюється не лише географічним положенням і кліматичними умовами але й національними традиціями. Великобританія, наприклад, де чайний куш не вирощують, за



споживанням чаю посідає одне з перших місць у світі. В Україні на одного мешканця в середньому припадає близько 300 г сухого чайного листа па рік. Приблизно стільки ж, але дещо іншої якості, споживають у США, Німеччині Франції. Утричі більше споживають чаю сусідні країни – Польща та Росія (відповідно 0,85 кг і 0,94 кг на особу).

Більшість фахівців оцінюють сьогодні обсяги чайного ринку України в межах 15 тис. тонн, що становить близько 7,5 мільярдів умовних чашок на рік. Споживання чаю в Україні має регіональні особливості. Найбільше чаю п'ють в індустріальних центрах Донецько-Придніпровського регіону і східних областях, багато споживають і на півдні, а найменше – на заході.

Ринок чаю в Україні вважають ринком імпортерів, тому, очевидно, що він залежить від світової кон'юнктури. Зараз на світовому ринку спостерігають підвищений попит на чай, що зумовлено загальносвітовим зростанням споживання чаю. Водночас два найбільші виробники – Індія та Китай – з кожним роком зменшують експорт незалежно від урожаю внаслідок зростання внутрішнього попиту. Збільшення пропозиції на світовому ринку можливе переважно за рахунок інших великих виробників: Шрі-Ланки, Кенії та Індонезії.

В Україну завозять понад 80 % чаю зі Шрі-Ланки, близько 10% – з Індії, решту – з Китаю, Індонезії, Аргентини, Грузії тощо. Структура вітчизняного ринку за видами чаю: купажований чорний байховий – 87, зелений – 10 і фруктовий або трав'яний – 3 %. Питома вага зеленого чаю зростає швидкими темпами, що зумовлено його тонізуючими властивостями й високим вмістом вітаміну С. За способом переробки процентне співвідношення гранульованих і традиційних видів чаю становить 70:30. Зростають обсяги продажу пакетованого чаю, який у структурі українського ринку досягнув 11%.

В Україні операторів чайного бізнесу (понад 140 фірм) поділяють на дві категорії: виробники (фасувальники) та імпортери. До основних виробників належать «Гетьман» і «Одеса».

Першість серед виробників чаю утримує фірма «Гетьман», яка спеціалізується на чайному бізнесі вже багато років. «Гетьман» випускає дві популярні марки чаю – «Богдан» і «Мономах». Цейлонський чай «Богдан» посідає в загальному обороті фірми понад 50%, а чай «Мономах» – 30 %. Обсяги продажу становлять близько двох тисяч тонн. Товар реалізується через сотню дилерів, які обслуговують понад вісім тисяч підприємств стаціонарної роздрібною мережі в усіх регіонах України.

Акціонерне товариство «Одеса» випускає такі види чаю: натуральний сортовий фасований, байховий чорний і зелений. За останні сім років обсяги виробництва зменшилися більше, ніж у 14 разів, проте підприємство має всі необхідні передумови для поліпшення становища. Свою продукцію «Одеса» здебільшого фасує в одноразові пакетики. Морський порт і вигідне географічне положення дають змогу робити це з мінімальними втратами. Основним ринком збуту був російський, де

існували сприятливіші умови й великий попит. Але в сучасних умовах «Одеса» повернулася на український ринок.

Імпортери поділяються на власників торгових марок і чистих дистриб'юторів. Серед найвідоміших операторів ринку – компанії «Стандарт Трейдинг Ко. Україна» (торгова марка «Батік»), «Орімі трейд» («Принцеса Нурі», «Принцеса Канді», «Принцеса Гіта» і «Принцеса Ява»). Добре зарекомендувала себе на ринку шрі-ланкійська марка «Ділмах», чай цієї марки імпортують два дистриб'ютори «Фактум-Юг» і «Октопус». Збутом пакетованого чаю «Ліптон» займаються дистриб'ютори «Юнайтед», «Проект Лтд» тощо. За оцінками фахівців, з поліпшенням економічної ситуації обсяги ринку подвоїлись і становлять 25–30 тисяч тонн на рік. Швидко зростатиме попит на дешеві низько-якісні сорти, хоч повільно, проте виявлятиметься інтерес і до справжнього якісного товару, зокрема зеленого чаю; передбачається збільшення обсягів продажу пакетованого чаю.

#### Запитання для аналізу:

1. На основі поданої інформації та власних спостережень проаналізуйте ринок чаю в Україні, оцініть його привабливість і потенціал основних конкурентів.
2. Яким чином діяльність організації залежить від факторів зовнішнього оточення?
3. Які ще фактори зовнішнього оточення впливають на діяльність АТ «Одеса»?

**9.** Акціонерне товариство «Твій будинок» виникло на базі державної меблевої фабрики. Процес акціонування відбувався в умовах, коли економіка України перебувала у стані занепаду. Продукція, що випускалася, мала свого часу підвищений попит і була конкурентоспроможною. Однак ринок України змінився – різко впав попит на вітчизняні меблі, на ринок прийшли нові представники зарубіжних фірм-виробників меблів. Деякі торговельні підприємства мали істотні пільги, що дало їм змогу посісти провідне місце на ринку меблів.

Після деякої розгубленості АТ «Твій будинок» розробило перспективний план виходу із цієї ситуації. Були проведені певні зміни у виробничій структурі, а також у структурі апарату управління. На сьогодні вартість основних фондів становить 9,5 млн. грн. Загальна площа – 30000 м<sup>2</sup>, щільність забудови – 50%. Вартість оренди – 65000 грн. на рік.

Будівництво нових виробничих потужностей дало змогу значно розширити асортимент продукції, зокрема перейти на виготовлення виробів із натуральної деревини, а також зайнятися виконанням індивідуальних замовлень.

На фабриці є 4 цехи: машино-заготівельний, складально-обробний, цех дослідницьких зразків (виробів на замовлення) і ремонтно-механічний.

Планується збільшити обсяг виробництва меблів із масивним фасадом (МДФ), а також меблів високої складності на замовлення. Цьому сприяє поява на ринку ресурсів нових матеріалів і технологій виготовлення меблів.

АТ «Твій будинок» здійснює закупівлю вихідних матеріалів в Україні: ДСП за ціною 260 грн. за 1 м<sup>2</sup> у Києві; текстурний папір, насичений ламіною смолою (синтетичний шпон), у Києві, Карлівцях або Костополі по 1 грн. за м<sup>2</sup>. Також був підписаний контракт на постачання ламінованої ДСП із фініш-ефектом із Латвії за ціною \$5 за м<sup>2</sup>. Тканини закупаються у Литві, Македонії та інших країнах Європи. Постачальникам тільки надсилається специфікація за малюнками і кольорами. Підписано контракт з Німеччиною на постачання лаків в довгостроковій перспективі.

Всі вітчизняні матеріали доставляють власним транспортом: 3 автомобілі типу «ЗІЛ» із причепами возять із Прикарпаття й Закарпаття деревину, ДВП, ДСП і фанеру.

В АТ «Твій будинок» складські приміщення вміщують 3-денний обсяг випущеної продукції. Максимальне навантаження вони мали літом, через сезонне падіння попиту. Для повного розміщення всіх готових виробів було виділено частину виробничих приміщень.

Сировинний склад містить велику номенклатуру матеріалів, які вткористовують у виробництві.

АТ «Твій будинок» використовує вітчизняне та імпордне обладнання, нове і те, що було у вжитку ціан на яке нижча на 30-40%. Продукцію реалізовує за низькими цінами при рентабельності 10-15%. Перехід на виготовлення меблів із масивної деревени сприяв підвищення їх ціни порівняно із «дееспешними» аналогами у 2-3 рази. Вартість такого ж імпортного комплексу в 1,5-2 рази вища.

Попит на меблі великий, крім того на вітчизняному ринку понесли втрати італійські та німецькі виробники. Значну частину вітчизняного ринку меблів займає польська продукція за дешевими цінами і середньою якістю.

На сьогодні 60-70 % продукції реалізуються через власні магазини. Аналогічні магазини створені в райцентрах, зокрема в Черняхові й андрушівці.

Партнери: Київський будинок меблів, що забирає до 10% продукції фабрик з предоплатою, покупцям надається знижка в розмірі 5% від оптової ціни.

Підприємство часто бере участь у виставках меблів і тому постачання меблів здійснюється по всій країні: Миколаїв, Херсон, Одеса, Луганськ, Донецьк, Житомир, Чернігів, Суми, Харків, Полтава, крім західного регіону. Меблі відпускаються під реалізацію, оскільки продавати меблі за оптовими цінами АТ «Твій будинок» не хоче, оскільки треба знижувати ціни, а це може призвести до збиткової діяльності.

Фірма співпрацювала з Узбекистаном. Завдяки торовельному представництву при посольстві України в Узбекистані було укладено контракт з колишнім ташкентським представництвом фірми «Меблі». Вагон меблів вартістю \$42 000, поставлений в Ташкент, розпродали за тиждень, але розрахуни затягнулися на 4 місяця. Аналогічна ситуація з торговельними підприємствами Росії. Крім того, проблеми на митниці зумовлюють появу додаткових витрат часу і коштів. Законодавство щодо оподаткування зовнішньоекономічної діяльності в контексті нарахування і овернення ПДВ, створює першкоди в напрямку розвитку експорту продукції в інші країни.

Фірма «Меблі» в Ташкенті внесла певні вимоги щодо дизайну і конструктивних особливостей меблів, що зумовило появу додаткових витрат на їх виготовлення.

АТ «Твій будинок» здійснює рекламу на кількох телеканалах і в 70 вагонах київського метро на суму близько 5 000 грн. на місяць

В АТ «Твій будинок» працюють 420 осіб, із них 70 – інженерно-технічні працівники.

До складу правління входять директор і три його заступники. У руках членів правління зосереджено 10% акцій.

Менеджерський склад розподілений таким чином: бухгалтерія – 6 співробітників, відділ забезпечення – 3, маркетингова служба – 3. Найбільший відділ – виробничо-технічний. Його склад: технологи, диспетчерська група, конструктори і дизайнери. Служба головного енергетика – 32 працівники. У меблевому виробництві працює – 280 осіб: столяри, верстатники, оброблювачі, шліфувальники, облицювальники. З індивідуальними замовленнями працюють фахівці широкого профілю (40 осіб): різьбярі, інкрустатори і столяри-складальники. У будь-якому цеху є начальник, один-два майстри і бухгалтер.

При скороченні робочих місць, пов'язаному з введенням нових верстатів, робітників, що залишилися без роботи, переводять на виробництво меблів із натуральної деревини. Це виробництво перебуває у стадії розширення.

#### **Запитання для аналізу:**

1. Які нові задачі виникли на підприємстві під впливом чинників зовнішнього середовища?
2. Визначте ті чинники зовнішнього середовища, дія яких привела до змін в АТ. Проведіть їхню класифікацію.
3. Проаналізуйте вплив чинників зовнішнього середовища на кожен внутрішній елемент АТ. Як вони взаємозв'язані?
4. Дайте кожному чинникові зовнішнього середовища відповідну характеристику.

## **ТЕМА 4. ФУНКЦІЇ ТА ТЕХНОЛОГІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ**

### ***КОРОТКІ ТЕОРЕТИЧНІ ВІДОМОСТІ***

**Функції менеджменту** – це відокремлені види управлінської діяльності (трудові процеси у сфері управління), які забезпечують формування способів управлінського впливу.

**Загальні функції менеджменту (основні)** – це види управлінської діяльності, які беруть участь в усіх управлінських процесах. До загальних функцій менеджменту належать: планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання.

**Конкретні функції менеджменту (специфічні)** – це види управлінської діяльності, за допомогою яких здійснюються певні

управлінські процеси (управління об'єктами, процесами, елементами виробничо-господарської діяльності), та які реалізуються за допомогою загальних функцій менеджменту.

**Технологія менеджменту** – це послідовне виконання загальних функцій менеджменту (планування, організування, мотивування, контролювання, регулювання), в результаті якого реалізуються конкретні функції менеджменту (управління виробництвом, фінансами, збутом, зовнішньоекономічною діяльністю тощо).

**Конкретні функції менеджменту поділяються:**

За ознакою процесів управління – на управління основним виробництвом, допоміжним виробництвом, технічною підготовкою, матеріально-технічним забезпеченням, патентно-ліцензійною діяльністю, капітальним будівництвом, зовнішньоекономічною діяльністю тощо.

За ознакою об'єкту – це управління підприємством, цехом, службою, відділом, дільницею, бригадою, проектною групою тощо.

За ознакою елементів виробничо-господарської діяльності – управління працею, предметами та знаряддями праці, інформацією тощо.

**Процес менеджменту** – це послідовність певних закінчених етапів, виконання яких сприяє забезпеченню управлінського впливу керуючої системи на керовану з метою досягнення цілей організації: 1 етап – виконання функцій менеджменту (реалізація конкретних функцій менеджменту через загальні); 2 етап – формування та використання методів менеджменту; 3 етап – трансформація методів менеджменту в управлінські рішення; 4 етап – забезпечення управлінського впливу на засадах керівництва.

**КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ**

1. Дайте визначення поняттю «функція менеджменту».
2. Внаслідок чого були утворені функції менеджменту?
3. Скільки загальних (основних) функцій виділено на сучасному етапі розвитку менеджменту?
4. Чому їх названо загальними функціями?
5. Наведіть приклад конкретних функцій менеджменту.
6. Який існує взаємозв'язок між загальними та конкретними функціями менеджменту? Приклад.
7. Що розуміють під об'єднувальною функцією менеджменту?
8. За якими ознаками здійснюється класифікація конкретних функцій менеджменту?
9. Що ви розумієте під технологією менеджменту?
10. Що розуміють під процесом менеджменту? З яких етапів він складається? Що слід розуміти під зворотним зв'язком? Поясніть.

**ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ**

**1. Управління організаційним розвитком на підприємстві – це:**

- а) конкретна функція менеджменту;
- б) мотивування діяльності працівників;

- в) використання системної орієнтації.
- г) регулювання діяльності підприємства;
- д) планування діяльності організації.

**2. До конкретних функцій менеджменту належать:**

- а) планування, організування, мотивування;
- б) управління цехом, фінансами, інформаційними ресурсами;
- в) контролювання, регулювання;
- г) керівництво та лідерство.

**3. За ознакою місця у менеджменті виділяють такі функції:**

- а) організаційні, адміністративні, соціальні;
- б) загальні, конкретні, об'єднувальні;
- в) інформаційні, матеріальні, фінансові;
- г) маркетингові, виробничі, управлінські.

**4. Управління конфліктами – це:**

- а) планування діяльності організації;
- б) мотивування діяльності працівників;
- в) конкретна функція менеджменту;
- г) регулювання діяльності підприємства.

**5. До загальних функцій менеджменту належать:**

- а) управління технічною підготовкою виробництва;
- б) планування технічної підготовки виробництва;
- в) мотивування працівників, які займаються зовнішньоекономічною діяльністю;
- г) управління інструментальним цехом на автобудівному підприємстві.

**6. Конкретні функції менеджменту набувають змісту завдяки цілеспрямованій дії на:**

- а) працівників відділу кадрів;
- б) інформаційний ресурс;
- в) технологічний процес;
- г) загальну функцію менеджменту.

**СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ**

**1.** Ви власник і директор кондитерської фірми, яка виробляє смачну, якісну і доволі відому продукцію для наших споживачів. На нараді спеціалісти з маркетингу, після виконання маркетингових досліджень, переконують вас, що вироби вашого підприємства можуть користуватись великим попитом і на зарубіжних ринках. Тому на засіданні вищого керівництва підприємства було вирішено спробувати експортувати продукцію в країни Західної Європи. Опишіть свої дії під час реалізації конкретної функції менеджменту – управління зовнішньоекономічної діяльності підприємства, через застосування загальних функцій менеджменту.

**2.** На підприємстві планують ввести новий виріб. Для цього потрібно закупити патент на виготовлення виробу, забезпечити виробництво новими матеріалами і технологією, розробити систему матеріального і морального стимулювання працівників, праця яких пов'язана з впровадженням нового

виробу, надати необхідну інформацію щодо нового виробу начальнику цеха, де буде впроваджуватись новий виріб.

**Запитання для аналізу:**

1. Визначити загальні та конкретні функції управління.
2. Конкретні функції поділити за ознакою процесів управління, за ознакою об'єкта, за ознакою виробничо-господарської діяльності.

3. У ВНЗ було вирішено створити футзальну команду, яка б брала участь у першості міста, представляла інститут у боротьбі за найвищі винагороди, тим самим популяризуючи міні-футбол серед студентів та підвищуючи спортивний авторитет ВНЗ. Зібрали виконавців, знайшли гроші для вступного внеску. Адмініструванням, тренуванням та організаційними питаннями займалась практично одна людина. Проте у ході чемпіонату виникли проблеми з пошуком місця для тренувань. Досвіду ігор на подібному рівні не було, тому результати були слабкі, гра – нерівною. Хоч самотивація та ентузіазм студентів (до речі, однієї з наймолодших та найемоційніших як за гравцями, так і за вболівальниками команд) були доволі високими, усі ці труднощі позначились на команді. Почали виникати внутрішні конфлікти та звинувачення. Завдання спонсора щодо місця у підсумковій турнірній таблиці виконане не було. Команда фінішувала 6-ю серед восьми команд, здобувши дві перемоги та дві нічі у 14 матчах з різницею 47–125.

**Запитання для аналізу:**

1. Вказати недоліки в процесі реалізації конкретної функції менеджменту – управлінні міні-футбольною командою.
2. Запропонувати напрямки поліпшення в організації команди.

## **ТЕМА 5. ПЛАНУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ**

### ***КОРОТКІ ТЕОРЕТИЧНІ ВІДОМОСТІ***

**Планування** – це вид управлінської діяльності (трудових процесів), який визначає перспективу і майбутній стан організації.

**Планування стратегічне** – це різновид планування, який полягає у розробленні стратегії діяльності організації.

**Планування оперативне** – це різновид планування, який полягає у розробленні комплексного оперативного плану з метою реалізації визначеної стратегії діяльності організації.

**Стратегія** – це напрям розвитку організації, який відображений у комплексному плані, що призначений для здійснення її місії та досягнення цілей. Стратегії класифікують за такими ознаками: ієрархією, функціональним спрямуванням, термінами реалізації, стадіями економічного розвитку, напрямками можливого розвитку, місцем організації у конкурентній боротьбі, ступенем глобалізації, «наступальними діями», характеристиками

виробничо-господарської діяльності, галузевою орієнтацією, експортно-імпоротною політикою тощо.

**Місія** – це чітко виражена причина існування організації, яка може охоплювати такі напрями: турботу про працівників; турботу про виробництво; політику зростання та фінансування фірми; технології, які використовуватимуться у виробництві; методи виходу і функціонування на ринку, пошуку потенційних ринків; задоволення потреб споживачів; публічне проголошення переконань та цінностей тощо.

**Цілі** – це конкретний кінцевий стан або очікуваний результат діяльності організації (групи).

**Бюджет** – це багатопланове поняття, яке можна розглядати з різних позицій, а саме:

1) з позиції передбачення майбутнього стану організації бюджет є планом-прогнозом;

2) з позиції відображення діяльності підприємства чи його окремих підрозділів бюджет є розписом надходжень та видатків, що повинні в ідеалі бути збалансованими;

3) з позиції реалізації контрольної функції менеджменту бюджет є найважливішою складовою внутрішнього контролю, що характеризує формування та рівень цільового використання ресурсів організації;

4) з фінансового погляду бюджет є оперативним фінансовим планом, який відображає надходження та використання коштів для забезпечення функціонування організації.

Бюджети класифікуються за такими ознаками: періодом дії, об'єктом бюджетування, формою вираження, відповідністю видатків та надходжень, сферами діяльності, видами витрат, моментом відображення надходжень та видатків, способом врахування витрат тощо.

**Бюджетування** – це процес розроблення бюджету в організації.

**Тактика** – короткотермінова стратегія.

**Політика** – це загальне керівництво для дій і прийняття рішень, які сприяють досягненню цілей організації.

**Процедури** – це дії, які необхідно виконувати в конкретній ситуації.

**Правило** – це порядок дій, які повинні бути виконані у специфічній одноразовій ситуації. Правило розраховане на конкретне й обмежене питання.

### **КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ**

1. Що таке планування?
2. Які види планування ви знаєте?
3. Які етапи передбачає процес стратегічного планування?
4. Дайте визначення місії організації. Яка її роль на підприємстві?
5. Наведіть приклади цілей організації. Які вимоги ставляться до цілей організації? Як здійснюється їхнє формування?
6. Що охоплює оцінка й аналіз факторів внутрішнього середовища організації? Наведіть приклади сильних та слабких сторін організації.
7. Що таке стратегія? За якими ознаками класифікують стратегії?



8. Якими критеріями оптимальності необхідно оперувати, вибираючи стратегії?
9. Що є кінцевим результатом стратегічного планування?
10. Назвіть основні етапи оперативного планування.
11. Що ви розумієте під поняттям «бюджет»? Наведіть класифікацію бюджетів.
12. Які економічні показники діяльності підприємства ви можете назвати?
13. Яка відмінність між поняттями «бюджет» та «бюджетування»?
14. Дайте визначення поняттям «тактика», «політика», «процедури», «правила».
15. Як ви розумієте елемент адміністративного напрямку «Управління за цілями»?

### **ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ**

#### **1. Стратегічне планування в організації полягає у:**

- а) розподілі витратної частини бюджету;
- б) аналізі міжнародного оточення;
- в) використанні форм влади;
- г) конкретизації політики організації;
- д) встановленні стандартів контролю;
- е) розробленні стратегії.

#### **2. Етапами процесу стратегічного планування є:**

- а) встановлення місії та цілей організації, оцінка й аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів, вибір та аналіз стратегічних альтернатив;
- б) визначення цілей організації, формування бюджету та системи економічних показників, вибір політики, тактики, процедур та правил;
- в) установа місії та цілей організації, визначення чисельності працівників, розроблення короткострокових і довгострокових планів;
- г) формування місії, оцінка та аналіз сильних та слабких сторін організації, розроблення методів менеджменту.

#### **3. Місія організації – це:**

- а) чітко виражена причина існування організації;
- б) конкретний кінцевий стан організації;
- в) довгостроковий план діяльності підприємства;
- г) короткотермінова стратегія.

#### **4. Вибирати стратегію доцільно на підставі оцінки таких факторів:**

- а) рівень ризику, вплив адміністративних важелів, вплив факторів внутрішнього і зовнішнього середовищ;
- б) рівень ризику, вплив економіки, вплив факторів внутрішнього середовища;
- в) рівень ризику, вплив власників, вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ;
- г) рівень ризику, вплив мотиваційних факторів, вплив факторів внутрішнього і зовнішнього середовищ, вплив минулих стратегій.

#### **5. Оцінка стратегічних альтернатив відбувається за такими критеріями:**

- а) забезпечення конкурентних переваг;

- б) обмеженість інформації, швидкість зміни навколишнього середовища;
- в) ступінь відповідності місії та цілям організації;
- г) система економічних показників.

**6. *Планування реалізації стратегії (оперативне планування) підприємства ґрунтується на:***

- а) оцінці стану конкурентів;
- б) формуванні місії організації;
- в) мотивуванні працівників;
- г) встановленні форм і систем заробітної плати;
- д) використанні відповідних правил та процедур.

**7. *Політика як складова адміністративного напрямку планування реалізації стратегії – це:***

- а) загальне керівництво для дій і прийняття рішень, які полегшують досягнення цілей;
- б) дії, які необхідно виконувати в конкретній ситуації;
- в) вид управлінської діяльності, який визначає перспективу і майбутній стан організації;
- г) дії, які необхідні в одноразовій специфічній ситуації.

**8. *Тактика як складова стратегічного планування – це:***

- а) короткотермінова стратегія;
- б) загальне керівництво для дій і прийняття рішень;
- в) дії, які необхідно виконувати в конкретній ситуації;
- г) метод розподілу ресурсів;
- д) підхід, згідно з яким кожен керівник організації повинен мати чіткі цілі, що забезпечить досягнення цілей керівників вищого рівня.

**9. *Кінцевим результатом стратегічного планування на підприємстві:***

- а) тактичні та оперативні плани;
- б) довгострокові рішення;
- в) вибір та оцінка стратегії;
- г) методи менеджменту;
- д) конкретні рішення і показники.

***СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ***

**1.** Ви підприємець, маєте бажання заснувати власне підприємство, очоливши його. Ви вже визначилися з профілем діяльності, набрали працівників на роботу. Під час розроблення стратегії постало питання про доцільність чи недоцільність формування місії організації.

Ваше розуміння і дії стосовно вирішення цього питання:

**А.** Залучити до формування місії організації всіх працівників підприємства.

**Б.** Скликати лише командну групу, яка займеться розробленням місії організації.

**В.** Місія організації зрозуміла сама по собі і на цьому питанні взагалі не варто акцентувати увагу.

**Г.** Місію організації повинні знати лише працівники управлінського апарату. Усі решта – тільки виконавці.

Відповідь обґрунтуйте.

2. Ви керівник підприємства, і вже вкотре помічаєте, що не можете реалізувати вибрану вами стратегію. Внаслідок цього засноване вами підприємство зазнає збитків. Ваші дії:

А. До розроблення нової стратегії залучити зовнішнього консультанта.

Б. Розробити нову стратегію підприємства, залучивши до цього працівників інституційного рівня управління.

В. Переглянути стару стратегію. Виявити та усунути знайдені в ній недоліки.

Г. Створити відділ зі стратегічного планування, який би займався тільки питаннями розроблення та реалізації стратегії.

Д. Впровадити на підприємстві нововведення, згідно з яким розроблення і реалізацію стратегії необхідно документально оформляти.

Е. На певному етапі стратегічного планування розробити стратегічний набір, який складався би з альтернативних стратегій на випадок непередбачених змін.

Відповідь обґрунтуйте.

3. Для новоствореного приватного підприємства чисельністю до 15 ос. в галузі деревообробки та меблевиробництва, одним із засновників якого ви є, сформулюйте правильно, адекватно до умов сьогодення місію, стратегію, тактику та політику. Продемонструйте процес формування бюджету, управління за цілями. Вкажіть, на які економічні показники ви покладатиметесь у процесі планування та контролювання діяльності.

4. Ви, пересічний громадянин України, прагнете започаткувати власну справу. У вас виникає ідея створити підприємство, на якому виготовлялися б вироби з гутного скла. Ви вже отримали дозвіл на ведення такої виробничої діяльності та набрали команду працівників.

1. Сформулюйте місію організації.

2. Визначте цілі.

3. Проаналізуйте вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на ваше підприємство.

4. Виберіть стратегію розвитку.

5. Сучасна фірма «Пивовар» – спадкоємець пивоварні, заснованої у 1715 р. Через півтора століття вона стала найбільшим заводом Галичини. До 60-х років минулого століття «Пивовар» вважали найбільшим виробником хмільного ячмінного напою в Україні. Впродовж 50 - 70-х років цей завод був єдиним у колишньому Союзі виробником «живого» пива.

Результати перших взаємин із зарубіжним інвестором кілька років тому «Пивовар» використав своєрідно. Намагаючись поріднитися з «Кока-Колою», пивоварня віддала зарубіжному партнеру під будівництво спільного заводу свою ділянку з місті з недобудованим цехом безалкогольних напоїв. Але коли на місці довгобуду виріс новий корпус, український

співзасновник розлучився з іноземним напарником. Керівництво фірми «Пивовар» пояснило тоді несподіваний вчинок пивзаводу небажанням підприємства розпорошуватися на дотичні проекти, та прагненням вкласти отримані від продажу своїх акцій кошти у модернізацію виробництва.

Восени 1997 р. на фірмі «Пивовар» було закінчено перший етап технічного переозброєння. Тут запустили лінію німецької фірми з розливу пінистого напою у 50-літрові бочки з нержавіючої сталі. За годину обладнання «розфасовувало» 60 бочок пива. Для його роздрібного розливу та поліпшення смакових якостей броварня придбала у Чехії та Німеччині спеціальні апарати. Перший етап осучаснення коштував фірмі «Пивовару» близько мільйона доларів. Наступної весни на заводі планували завершити модернізацію. Однак вплив зовнішніх чинників, зокрема високі податки, економічний хаос, низька купівельна спроможність населення скорочували випуск пива, перешкоджаючи поверненню витрачених на реконструкцію коштів. Окрім цього, продукцію фірми «Пивовар» почали тіснити на прилавку потужні конкуренти, які з меншими витратами варили якісніший напій. Якщо у рекордному 1987 році «Пивовар» виробив 7 млн. декалітрів пива, то досягнення останніх місяців цієї броварні – 300 тис. декалітрів.

Таке становище позначилося на ціні акцій: пересічні власники позбувалися своїх часток у майні «Пивовар» за 7 – 14 гри. Тоді як номінальна ціна акції становила 50 гри, а ринкова – 100 гри. Цим скористалася скандинавська компанія ВТН, придбавши контрольний пакет акцій (50,3%) українського підприємства, і почала вкладати кошти у виробництво. До наступного літа ВТН планує інвестувати у «Пивовар» 7 млн. доларів, а впродовж наступних двох-трьох років – 25 млн. доларів.

Компанія ВТН займає провідне місце в Європі серед виробників пива. Основну ставку вона робить на придбання уже відомих місцевих марок пива і «підтягує» їх до рівня світової якості. Пиво фірми «Пивовар» скандинави пообіцяли поставити на «броварний п'єдестал» через півтора – два роки і налагодити випуск 10 млн. декалітрів напою щорічно.

Філософія ВТН у всіх країнах, де компанія є інвестором, схожа як дві краплі води. Вона не залучає до керівництва своїх людей, а спирається на місцеві кадри. Чотири рази на рік засідає наглядова рада, яка аналізує роботу підприємства та окреслює його перспективу.

Іноземці пообіцяли, що почнуть розливати «найкраще у світі галицьке пиво», що, правда, вже не «живе», як це традиційно робилося століттями, а пастеризоване.

### **Запитання для аналізу:**

1. Сформулюйте місію фірми «Пивовар», виділивши образ і кредо.
2. Чи змінювалась місія галицької броварні протягом її 300-літньої історії?
3. Вкажіть найпривабливіші цілі фірми «Пивовар».

6. Американська корпорація 3М відома у світі. Вона налічує 83 тис. чоловік, з яких 7 тис. вчених. Асортимент продукції, вироблений корпорацією, складає

більш ніж 60 тис. найменувань. Корпорація 3М входить у число 100 найбільш успішних компаній США.

Фундаментом діяльності корпорації є сполучення новаторських ідей із технічним їх втіленням, у результаті чого створюється високоякісні, ходові товари й корпорація 3М займає лідируюче положення в області нововведення. Цьому спонукає ефективний менеджмент.

У діяльності корпорації можна відокремити п'ять головних напрямлень:

- виробництво нової продукції – фінансова ціль. Не менш  $\frac{1}{4}$  реалізованої продукції має приходиться на вироби, які поступили у виробництво протягом останніх п'яти років. Робота менеджерів компанії оцінюється за цим критерієм. Звідси їх прагнення підтримувати на вищому рівні наукові дослідження й заохочувати до цього своїх співробітників.

- вільний обмін інформацією між співробітниками на різних етапах розробки проекту. Це забезпечує, з одного боку, можливість використання у нових областях створених сучасних технологій; з іншої – контроль за ходом виконання кожної роботи;

- невдачі сприймаються як джерело нововведень. З помилок, від яких ми не застраховані, керівництво прагне отримати користь. По цій причині корпорація продовжує працювати над технологіями, які первісно не дають прибутку.

- надання співробітникам умов й часу для того, щоб вони могли обмірковувати й запропонувати власні ідеї. Людям властиво особливо активно працювати над власними ідеями. Тому робітникам фірми дозволяється до 15 % робочого часу приділяти таким розробкам;

- створення й надання самостійності тимчасовим підрозділам корпорації. Співробітник, який висунув ідею про новий товар, при здобренні її керівництвом корпорації стає головним менеджером й отримує необхідні фінансові засоби й обладнання. Він підбирає групу спеціалістів (виробників, маркетологів, люди які збувають товар, та які утворюють ціни) й створює тимчасовий підрозділ.

Задача такого колективу: розробка виробу від зразка до введення у масове виробництво з наступною реалізацією.

Всі співробітники даної групи отримують підвищення у посаді та надбавку до заробітної плати у випадку вдалого виконання проекту.

### **Запитання для аналізу:**

1. Сформулюйте стратегію діяльності корпорації 3М. Що головне у стратегії?

2. Яка роль менеджерів в успіхах фірми?

3. Які умови вимагаються для використання нововведень у діяльності корпорації 3М на підприємствах України?

7. Запорука успіху – у плануванні свого часу. Хто регулярно протягом 10 хвилин підготує свій робочий день, той зможе щодня заощадити 2 години, а також вірніше і краще справитися з важливими справами. Візьми за правило: щодня вигравати 1 годину часу – «золота година». Протягом цієї години тобі ніхто і ніщо не може перешкодити. Таким чином, ти одержуєш

час – можливо, найважливіший для себе – особистий час чи час для себе. Його можна витратити за своїм розсудом по-різному: додатково на відпочинок, на самоосвіту, хобі або для раптових чи надзвичайних справ.

Під час роботи не рекомендується включати радіо, магнітофон, телевізор.

Розкласти всі матеріали і приналежності, необхідні для роботи, на столі у строгому порядку. Цей порядок має бути постійним, щоб легко, без суєти можна було користатися всім необхідним.

Світло електролампочки не повинно сліпити очі: воно повинно падати зверху чи ліворуч, щоб книга, зошит не закривалися тінню від голови. Правильне освітлення робочого місця зменшує стомлення зорових центрів і сприяє концентрації уваги на роботі. Книгу чи зошит розташовувати на відстані найкращого зору (25 см).

Фізкультура і спорт підвищують працездатність. Варто регулярно займатися зарядкою (а ранком – обов'язково), супроводжуючи її водяними процедурами, спорт додає свіжість, бадьорість і відновлює розумову працездатність. Для того, щоб зберегти своє здоров'я, треба пізнати самого себе, особливості свого темпераменту й індивідуального стилю діяльності для того, щоб дати собі вийти на простір творчості, самореалізації у відповідності зі своїми біосоціальними можливостями.

Наприклад, для осіб експресивного типу, орієнтованих на спілкування, емоційну відкритість, властива швидкість творчого мислення і, «загрозливі» якості – високий рівень домагання, порушення режиму трудової діяльності, підвищена збудливість. Для осіб протилежного типу – імпресивного, схильних до самоаналізу, порушенню режиму відпочинку, що не прихильні до споживчих цінностей, характерна висока спрямованість на сам процес творчості. Для осіб імпульсивного типу зі зниженим самоконтролем, схильним до зривів у діяльності, мотиваційний профіль має «стрибучий» характер. Вони стійкі в стресових ситуаціях. Конфліктні особистості характеризуються рисами ригідності (недостатньою рухливістю психічних процесів), упертості, хиткою самооцінкою, схильні до однобічних захоплень. Тому тактика кожної людини повинна бути спрямована в одному випадку на включення у творчо розвиваючу діяльність, в іншому – на відсутнє спілкування, у третьому – на задоволення хобі (наприклад, колекціонування).

Виконання роботи краще починати із самого складного. Це тренує і зміцнює волю. Не дозволяє відкладати важкі справи з ранку на вечір, з вечора на ранок, із сьогодні на завтра і взагалі в довгу шухляду. Необхідною умовою збереження здоров'я в процесі праці є чергування роботи і відпочинку. Відпочинок після роботи зовсім не означає стану повного спокою. Лише при дуже великому стомленні може йти мова про пасивний відпочинок. Бажано, щоб характер відпочинку був протилежний характеру роботи людини («контрастний» принцип побудови відпочинку). Людям фізичної праці необхідний відпочинок, не зв'язаний з додатковими фізичними навантаженнями, а працівникам розумової праці необхідна в години дозвілля певна фізична робота. Таке чергування фізичних і розумових навантажень корисно для здоров'я. Людина, яка багато часу проводить у

приміщенні, повинна хоча б частину часу відпочинку проводити на свіжому повітрі.

**Запитання для аналізу:**

1. Правила, які допоможуть найефективніше використовувати робочий час.

2. Необхідність знань особливостей свого темпераменту та стилю діяльності.

8. Ніна не горіла – тліла на роботі як самотня свічка у темній темряві байдужості. Підлеглі були надто жінки – кофточки, спіднички, пробіжки по оптових ринках. Іра вчора була у нових босоніжках – точно нових, тому що Ніна чула, як вона розпитувала, чи дадуть зарплату перед вихідними. Прямо не скажеш, а делікатні спроби Ніни переконати, що речі треба купувати за відкладені гроші і дурниці на зразок майонезів, кексів, мерзотних рибних консервів з оптового ринку і напакорованої холестерином ковбаси зовсім ні до чого, марні – розмови, які просочуються скрізь стіни кабінету, про те, що жити на «ці» заробітки зараз важко, зводили Ніні лопатки, немов би протяг. Так, зараз на рахунку фірми гроші є, але завтра їх може не бути. А що трапиться через рік? Думати ніхто не хоче, ніхто не бажає помічати, що керівник сама вже третій рік ходить у одному костюмі. Тому що зуміла розумно придбати річ, яка ніколи не зношується.

Відчуття образи на себе Ніна спробувала вгамувати ковтком холодного чаю. Світлана пішла у шість – кинула у щілочку напіввідчинених дверей: «До побачення» і навіть не спробувала почути відповідь. Але ж Ніна хотіла попросити її затриматись. Всі знали, що на сьогодні призначено нараду, але хто винен, що купа справ перешкодила знайти для неї час раніше. До того ж у всіх ненормований робочий день. І у Станіслава Олексійовича, який один чоловік, а теж схожий на жінку. Поспіх, турботи, особисте життя... Так! Треба віднести друкарці наказ щодо преміювання.

– Наташа!

Відповіддю була порожня кімната. Біля машинки – забутий тюбик помади. Ніна покрутила його у руках, прикидаючи вартість. Сама вона давно користується гігієнічною.

Повернувшись до кабінету, подивилась на годинник: пів на восьму. Якби вони не робили стільки помилок, Ніна не думала б так довго над відсотками премій. Але навряд чи хтось скаже «дякую», дізнавшись, що у рукописному варіанті ручкою вивела «100». Всі на це і розраховували, коли з мовчазною згодою прийняли пропозицію поділити зарплату на оклад і преміальні.

Ніна ще раз обійшла кімнати, загинаючи щільніше штори від посірілого літнього вечора. Зраділа, що повернулася – помітила:

Наташа не витягла шнур машинки з розетки. За всім доводиться слідкувати самій: а що буде коли зважиться придбати для друкарки компютер? Ні, вистачить поки одного у бухгалтерії. І взагалі – досить!

Олівцем вона виправила у наказі цифру «100» на «80» проти трьох перших прізвищ, зачекала, опустила голову на руки. Знову за спиною почне

згущуватися образа, необгрунтоване роздратування. Хоча вона точно знає, що всі купують каву, шоколад – те, від чого у Ніни болить шлунок і починає калататися серце. Вчора Олена вмовляла її пофарбувати волосся, мовляв, у 42 роки жінці не личить виблискувати сивиною. Ніна посміхнулася, раптово відчувши щось схоже на вдячність. Значить, помічають, як нелегко далися їй ці п'ять років керівництва. Це добре. Але чому не хочуть пожаліти, допомогти, відволіктися на хвилинку від суєти? Навіть Надія, у якої є чоловік, дорослі діти...

А може, цього місяця дати по 79 відсотків? Адже у позаминулому вона виписала собі тільки 50 – вирішила, що не заробила. Позаминулого місяця у неї хворіла мати і довелося мотатися до лікарні. Адже ж ніхто не оцінив, напевне, навіть не звернув уваги, хоча Ніна саме цей наказ вивісила на дошці. Вона потяглася за олівцем, але довелося взяти телефонну трубку.

– Ти все така ж божевільна?

– Міша? – миттєва радість різко змінилася роздратуванням. Я не божевільна, у мене просто дуже багато роботи. Знаю, половина на дев'яту, але ще треба перевірити всі бухгалтерські документи, продивитися звіти за минулий місяць.

– Навіщо ти тримаєш штат, якщо хочеш все робити сама?

– Я не хочу сама, я не можу сама, просто мені немає на кого покластися. Всі думають тільки про себе...

На беззмістовну розмову було витрачено десять хвилин, ще десять, щоб знову зосередитися. Міша все одно телефонував за старою звичкою. Між ними нічого немає вже більше року. У неї взагалі нічого немає крім цієї роботи. Ніна навіть не знає чи любить її, чи ненавидить? Вона ввімкнула настільну лампу, щоб різкіше окреслити межі своєї самотності. Треба ще продивитися, що написала Тоня. Ніна з головою поринула у комбінації слів, у скронях заппульсував біль. Ну ось знову: все можна було зробити інакше, довше подумати, прокрутити варіанти, переписати. Ніна завжди прокручує, записує на чернетці множину варіантів навіть перед тим, як скласти звичайний діловий лист. Хіба можна шкодувати сили і час на якість?

Все. На годиннику пів на одинадцять. Над наказом поміркує вдома, поки буде повільно, з зусиллям проштовхувати до спазмуючого шлунка холоднючу вечерю. Пообідати по-людськи не довелося, хоч дівчата запрошували – всі разом... Вона давно вже не може разом – з тих часів, як була рядовим співробітником і міркувала про те, чи не вийти заміж за Мішу. Але навіть тоді вміла працювати більше ніж інші, більше ніж колишня начальниця, яка теж весь час кудись поспішала. Ніна завжди тягла за всіх. Це – її хрест, визначена Богом доля. Тому завтра все повторюватиметься: телефон, гора паперів, купа чужих недоробок, необхідність всіх брати під особистий контроль.

Нараду проведе о п'ятій вечора, про що попередить кожного особисто, щоб потім не казали, буцім-то не знали. Ні, о шостій – необхідний час, щоб підготуватися, все обміркувати...

Час – найцінніше, чого у Ніни ніколи немає. І що є у всіх інших, і навіть кур'єра Тетянки, яку завтра неодмінно треба буде послати на базар за



продуктами для Ніни на весь тиждень. Що ще робити дівчині, в якій немає сім'ї?

### Запитання для аналізу:

1. Охарактеризуйте систему внутрішньоорганізаційних стосунків і особливості колективу фірми.
2. Як би Ви могли охарактеризувати героїню ситуації відповідно до узагальненої моделі сучасного менеджера?
3. На чому ґрунтується авторитет Ніни як керівника? Обґрунтуйте і підтвердіть фактами свої твердження.
4. З якими проблемами стикнулася героїня ситуації? Спробуйте проструктурувати ці проблеми і визначити ключові з них.
5. Яка Ваша думка з приводу висловлювання Ніни: «Я не хочу сама, я не можу сама, просто мені немає на кого покластися. Всі думають тільки про себе...»? Чому спроби Ніни подолати байдужість співробітників закінчувалися невдачею?
6. Оцініть повсякденну діяльність Ніни з позицій наукової організації праці менеджера.
7. Що б Ви порадили Ніні у ситуації, що склалася? Чому саме таку пораду Ви б їй дали? Обґрунтуйте свої рекомендації.

## **9. Ділова гра «Робінзон»**

### Умови ділової гри

1. Ви потрапили на незаселений острів, куди не можуть заходити кораблі.
2. Треба вибратися з острова, побудувавши човен.
3. Треба забезпечити себе якісною і різноманітною їжею.
4. Треба забезпечити себе одягом і підтримувати його в належному стані.
5. Треба забезпечити себе житлом і підтримувати його в належному стані.

Стихійні лиха обов'язкові (вимагають додаткових витрат на ремонт).

Види діяльності і нормативи

Види діяльності	Позначення	Збір, використан-ня (днів)	Тривалість використання (днів)
1. Заготівля їжі: <ul style="list-style-type: none"><li>• збір грибів, плодів;</li><li>• лов риби;</li><li>• мисливство.</li></ul>	ГР РБ МС	1  1	2 4 1
2. Будівництво човна	ч	-	50
3. Будівництво житла і виготовлення засобів існування, експлуатаційні витрати		див. табл. 1	
4. Стихійні лиха через 2 місяці перебування на острові		див. табл. 2	

### Обмеження.

1. В один день можна здійснювати тільки один вид діяльності.

2. Без їжі жити не можна. Допускається голодування найбільшою тривалістю 3 дні протягом всього періоду перебування на острові. Порядок голодування довільний.

3. Необхідний періодичний ремонт (табл. 2).

4. Один вид їжі можна використовувати тільки 25 днів підряд, включаючи дні збору і заготівлі.

5. У першу чергу повинні виконуватися роботи, спрямовані на забезпечення їжею, підтримання життєдіяльності, ремонту житла й одягу. Ремонт засобів видобування їжі не обов'язково виконувати в один прийом (витрачаючи дні підряд), але користатися даним засобом не можна до моменту закінчення ремонту.

6. Будувати печеру можна тільки у випадку забезпечення даху над головою, тобто виготовлення хати є обов'язковим.

7. Запас їжі (табл. 1) у результаті заготівлі за 1 день, з урахуванням дня, витраченого на заготівлю продуктів.

### Додаткові умови

1. Розбити лист паперу щомісячно. У кожному місяці зробити 30 або 31 клітку. Пронумерувати місяці і дні (клітки).

2. У кожную клітку заносити скорочено вид діяльності.

3. Не можна вносити виправлення. За першу помилку накладається штраф (один день пропадає, + один день викреслюється з дня будівництва човна, + ці дні повинні бути забезпечені їжею). За другу і далі, подвоюється.

4. Не можна харчуватися одним видом продуктів більш ніж 25 днів підряд, оскільки це призведе до втрати працездатності на 10 днів.

5. Не можна запасати рибу більш, ніж на 10 днів, а продукти полювання – більш, ніж на 15 днів: вони псуються. Гриби зберігаються 2 дні.

6. Будь-яка втрата часу (крім втрати працездатності на 10 днів), що викликана зовнішніми факторами або штрафами, повинна бути забезпечена їжею.

7. Щоденник (лист паперу) після закінчення будівництва човна надається експертам (викладачу).

8. Після стихійного лиха – час на ремонт:

– ремонт після стихійного лиха,

– поточний ремонт в інші місяці.

Таблиця 1

Варіанти засобів існування	Первісні витрати на виготовлення і будівництво (дні)	Експлуатаційні витрати на ремонт (дні)	Періодичність ремонту
Рибальські снасті	10	5	Через 12 днів використання
Засоби полювання	22	2	Через 4 дні використання
Хата	4	3	Щомісячно
Кам'яний будинок	16	1	Щомісячно
Старий одяг	-	3	Щомісячно
Новий одяг	7	1	Щомісячно

Таблиця 2

Вид ремонту після стихійного лиха	Витрати на ремонт (днів)
1. Хата	4
2. Кам'яний будинок	2
3. Засоби полювання	5
4. Рибальські снасті	2
5. Старий одяг	4
6. Новий одяг	2
7. Човен	3

Умовні позначення:

Будівництво човна	СЛ	Ремонт хати	РХ
Хата	Х	Ремонт кам'яного будинку	РК
Кам'яний будинок	ДО	Ремонт старого одягу	РІС
Збір грибів і плодів	ГР	Ремонт нового одягу	РОН
Виготовлення риб. снастей	ИС	Ремонт човна	РЛ
Виготовлення засобів полювання	ИОО	Ремонт засобів полювання	РОО
Виготовлення одягу	ИО	Ремонт рибальських снастей	РРС
Лов риби	РБ		
Полювання і заготівля м'яса	МЗ	Штраф	Ш

## ТЕМА 6. ОРГАНІЗУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

### КОРОТКІ ТЕОРЕТИЧНІ ВІДОМОСТІ

**Організування** – це вид управлінської діяльності, який відображає створення структури управління організацією.

**Повноваження** – це обмежене право використовувати ресурси підприємства (матеріальні, фінансові, трудові тощо) і спрямувати зусилля підлеглих працівників на виконання встановлених завдань. Повноваження делегують посаді, а не особі.

**Відповідальність** – це покладений на посадову особу обов'язок виконувати поставлені завдання і забезпечувати їхнє позитивне вирішення.

**Делегування** – це передавання завдань і повноважень особі, яка бере на себе відповідальність за їхнє виконання.

**Лінійні повноваження** – передаються за суворою ієрархією від керівника до підлеглого.

**Функціональні повноваження** – делегуються менеджером вищого рівня управління, який керує певною функцією менеджменту, менеджеру нижчого рівня управління, який керує аналогічною функцією.

**Організаційна структура управління** – це впорядкована сукупність підрозділів, які формують рівні управління, їхні взаємозв'язки та дають змогу керувати організацією.

**Лінійна організаційна структура управління** – це сукупність взаємопідпорядкованих органів у вигляді ієрархічної драбини, де кожен

управлінець підпорядковується тільки одному менеджеру і всі зв'язки з вищими рівнями управління йдуть через нього.

**Функціональна організаційна структура управління** – це ієрархія органів, які забезпечують виконання кожної функції управління на всіх рівнях; керівники спеціалізуються на окремих управлінських функціях, які виконують відповідні спеціалісти.

**Лінійно-функціональна організаційна структура управління** – це структура управління організацією, яка формується за рахунок різноманітного поєднання лінійної та функціональної організаційних структур управління.

**Дивізійні організаційні структури управління** – це структури управління організаціями із широкою номенклатурою продукції (послуг), в яких швидко змінюється контингент споживачів, а також міжнародними організаціями. До них належать: продуктові, споживчі та територіальні.

**Адаптивні організаційні структури управління** – це структури управління організаціями, які здатні швидко пристосовуватись до змін у навколишньому середовищі. Виділяють чотири основні типи адаптивних (органічних) організаційних структур управління: проектні, матричні, програмно-цільові та координаційні.

**Організаційна структура управління конгломератна** – це комбінація різноманітних видів організаційних структур управління.

**Централізація управління** – це зосередження виконання управлінських функцій та прийняття важливих управлінських рішень у єдиному центрі.

**Децентралізація управління** – це делегування вищими рівнями управління нижчим рівням своїх повноважень та відповідальності.

**Органіграма** – це схематичне відображення структури управління, зв'язків, які існують між підрозділами, службами та органами управління.

### **КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ**

1. Дайте визначення поняттю «функція організування». Вкажіть етапи організування.
2. Назвіть основні аспекти процесу створення структури управління організацією.
3. На яких категоріях ґрунтується функція організування? Дайте визначення кожній з цих категорій.
4. Які концепції передавання повноважень виділено американським менеджментом? Поясніть.
5. Яка відмінність між лінійними та функціональними повноваженнями?
6. Які види функціональних повноважень ви знаєте? Наведіть приклади.
7. Чому деякі з керівників не бажають делегувати свої повноваження?
8. Назвіть відомі вам типи апарату управління, які можуть підпорядковуватися керівнику.
9. Поясніть основні причини небажання підлеглих брати на себе відповідальність.

10. Що треба розуміти під організаційною структурою управління? Які елементи організаційної структури управління ви знаєте?
11. Назвіть відомі вам види організаційних структур управління.
12. Охарактеризуйте бюрократичну організаційну структуру управління.
13. Яка основна відмінність між бюрократичними та адаптивними структурами управління?
14. Які організації називаються централізованими, а які децентралізованими?
15. Які показники використовують під час визначення рівня децентралізації?
16. Що таке органіграма? Які види органіграм ви знаєте? Яка основна мета побудови органіграми? Які зв'язки зображені на органіграмі?
17. Які фактори впливають на процес формування структури управління?
18. Які способи оцінки та аналізу організаційних структур управління ви знаєте? Поясніть.

### **ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ**

#### **1. Проектні структури управління організацією – це:**

- а) тимчасові структури, які створюють для виконання конкретного завдання;
- б) структура, за якої керівнику делегують повноваження з управління певним типом продукції;
- в) структура, за якої одночасно виконується велика кількість програм;
- г) структура управління, яка формується за географічним розташуванням підприємства.

#### **2. Організаційна структура раціональної бюрократії передбачає:**

- а) формування територіальних відокремлених підрозділів;
- б) побудову структури за продуктовим принципом;
- в) чіткий поділ праці та ієрархічність рівнів управління;
- г) наявність консультативних штабів.

#### **3. Повноваження посадових осіб на підприємстві визначаються:**

- а) правилами та особистими якостями менеджера;
- б) політикою, процедурами та правилами;
- в) посадою, особистими якостями менеджера;
- г) посадою, рівнем централізації.

#### **4. До адаптивних організаційних структур на підприємстві належать:**

- а) проектні, матричні, програмно-цільові, координаційні;
- б) бюрократичні, дивізійні;
- в) територіальні, продуктові і споживчі.

#### **5. Матричні структури управління організацією – це:**

- а) структура, в якій члени проектної групи підпорядковані як керівнику проекту, так і керівнику тих функціональних підрозділів, де вони працюють постійно;
- б) структура, за якої керівнику делегують повноваження з управління певним типом продукції;
- в) структура, за якої одночасно виконується велика кількість програм;
- г) структура управління, яка формується за географічним розташуванням підприємства.

#### **6. У підпорядкуванні керівника можуть бути такі три типи апаратів:**

- а) обслуговуючий, рекомендаційний, штабний;
- в) допоміжний, консультативний, особистий;
- б) допоміжний, рекомендаційний, штабний;
- г) обслуговуючий, консультативний, особистий.

**7. Виділяють такі види функціональних повноважень:**

- а) лінійні та спеціальні;
- б) обслуговуючі та консультативні;
- в) рекомендаційні, обов'язкові з'ясування, паралельні;
- г) продуктові, територіальні, споживчі.

**8. Повноваження в межах функції менеджменту «організування» – це:**

- а) форма впливу на підлеглих для досягнення цілей організації;
- б) право використовувати матеріальні і людські ресурси для виконання виробничих завдань;
- в) розмір оплати праці та місце в організації;
- г) здатність приймати непопулярні рішення.

**9. Органіграма відображає:**

- а) процес прийняття раціональних рішень;
- б) планування робочих місць;
- в) кількісні співвідношення явищ;
- г) організаційну структуру підприємства.

**10. Функція менеджменту «організування» відображає:**

- а) процес налагодження відносин із зовнішнім середовищем;
- б) сукупність методів укладання угод, договорів, контрактів про співпрацю;
- в) процес створення структури управління організацією;
- г) процес стимулювання.

**СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ**

**1.** Організаційна структура – це поведінкова система, яка є не лише сукупністю підрозділів, які перебувають між собою в певних зв'язках і відносинах, це й люди та групи, які вступають у зв'язки для виконання поставлених перед ними завдань. Виберіть три варіанти відповідей, які, на вашу думку, дають змогу побудувати найефективнішу організаційну структуру, за якої виконання поставлених завдань буде якісним, а взаємовідносини між працівниками – дружніми:

**А.** Дослідити й організаційно оформити всі зв'язки і відносини як по горизонталі, так і по вертикалі управління.

**Б.** Визначитися з управлінськими завданнями, правами та обов'язками, закріпити їх за конкретними посадовими особами.

**В.** Дослідити вплив зовнішнього середовища на проектування організаційної структури.

**Г.** Під час формування підрозділів враховувати особисті здібності людей, їхню психологічну сумісність.

**Д.** Відрегулювати мотиваційні механізми на кожному рівні управління.

**Є.** Залучити усіх працівників апарату управління до розроблення організаційної структури.

Відповідь обґрунтуйте.

**2.** Ви як директор проектного малого підприємства (МП) плануєте реорганізувати організаційну структуру з метою забезпечення кращої відповідності діяльності ринковій ситуації та стратегії розвитку. Характерною ознакою теперішнього стану надання послуг є орієнтація МП на конкретних споживачів та одночасне виконання великої кількості проектів. Ви, оцінюючи пропозиції та думки представника консалтингової фірми, схильєтесь до:

**А.** Лінійно-функціональної структури, використання якої дає змогу окремим функціональним службам отримувати повноваження для керівництва підрозділами нижчого рівня, що виконують відповідні спеціальні функції.

**Б.** Територіальної структури для обслуговування клієнтів в окремих регіонах та областях.

**В.** Матричної структури для виконання конкретних тимчасових завдань.

**Г.** Координаційної структури як оптимального різновиду з-поміж адаптивних.

**Д.** Конгломератної структури.

**Е.** Ваш варіант.

**3.** За наведеними даними сплануйте організаційну структуру та вкажіть її вид:

**А.** Велике машинобудівне підприємство, кількість заступників директора – 5, кількість виробничих підрозділів – 5, кількість функціональних служб – 8, кількість видів продукції, які виготовляє підприємство – 9;

**Б.** Середнє торгово-посередницьке підприємство, кількість заступників директора – 3, кількість виробничих підрозділів – 12, кількість функціональних служб – 8, кількість груп споживачів – 4; **В.** Кондитерське підприємство, кількість заступників директора – 4, кількість виробничих підрозділів – 8, кількість функціональних служб – 6, кількість регіонів, у яких є представництва, – 6;

**Г.** Рекламне агентство, кількість заступників директора – 2, кількість виробничих підрозділів – 4, кількість функціональних служб – 7, кількість проектів, які реалізує підприємство – 7.

Запропонуйте можливі удосконалення спроектованої структури управління.

**4.** Необхідно, щоб кожен виконавець знав, кому він підпорядковується в ієрархічному плані. Інакше кажучи, хто над ним безпосередньо поставлений (хто його начальник – шеф). У кожного працівника повинен бути лише один начальник, який відповідає за оцінку виконання підлеглим роботи, зарплату, за просування службовою «драбиною». У деяких випадках службовець може мати подвійне підпорядкування, тобто:

– по безперервній лінії своєму шефу;

– по перервній лінії іншій особі, від якої може отримувати вказівки, наприклад, стосовно виконання окремих операцій.

Як називається схема, де показана структура підприємства й ієрархічна взаємозалежність кожного (безперервні і перервні лінії)? До якого типу організаційних структур управління можна зарахувати описану вище структуру?

**5.** Практика показує, що найбільший успіх у бізнесі досягається за рахунок об'єднання зусиль групи людей чи колективів при вирішенні проблем. Якщо така кооперація забезпечує ефект мультиплікації, то виникають додаткові вигоди, які неможливо отримати поодиночі. Для цього необхідно виконувати визначені вимоги по питанням кооперації:

1. Ціль спільної праці повинна бути зрозуміла всім учасникам.
2. Партнерам по можливості повинні бути знайомі задачі один одного.
3. Під час роботи повинні панувати гарні взаємовідносини та вільний обмін інформацією.
4. Ніхто не повинен наполягати на своєму варіанті рішення. Потрібно бути готовим піти на компроміс і змінити своє рішення на користь іншого, гарантуючого успіх для всіх.
5. Необхідні правила гри, яких всі повинні дотримуватись.
6. Сильні сторони партнерів важливіші для спільної праці, ніж їх слабкі сторони. Перші скомпонувати, другі – нейтралізувати.
7. Вся інформація повинна надходити до координатора, для того щоб можна було одразу ж передати її всім тим, кого це безпосередньо стосується.
8. Заважає кооперації той, хто прагне вигоди для себе за рахунок інших учасників.
9. Кожен відповідає за свою частину роботи, за надійність та виконання строків.
10. У випадку того чи іншого успіху потрібно заохочувати всіх, хто має відношення до даної роботи.
11. Всі повинні бути ознайомлені з типовими умовами спільної праці (бюджет, строки та ін.)
12. Якщо рішення приймаються не спільно, вони повинні бути всім зрозумілі і відповідно пояснені.

#### **Запитання для аналізу:**

1. Чи зі всіма вимогами, зазначеними вище, ви згодні? Якщо з чимось не згодні – аргументуйте.
2. Які ще вимоги необхідні, для того, щоб кінцевий результат співпраці був би максимальним?
3. Яку організаційну підготовку повинен провести менеджер для співпраці співробітників, щоб гарантувати успіх?

**6.** Для реалізації планів підприємства, фірми, організації кожен з робітників має виконувати конкретні задачі, які витікають з цілей організації. В зв'язку з цим керівництво перш за все має знайти ефективний спосіб сполучення особливостей поставлених задач й рис характерів людей, які їх вирішують.



Постановка цілей та розробка відповідних політиці, стратегії, процедур й правил сприяють оптимальному вирішенню задач. Важливу роль тут також відіграють мотивації та контроль. Все це забезпечується шляхом доручення (делегування) повноважень, підвищення відповідальності виконавців та виконання організаційних повноважень.

*Делегування* (доручення) означає передачу задач та повноважень, якими володіє керівник, іншій особі з урахуванням її можливостей. Керівник не може (й не повинен) один виконувати всі функції організації. Якщо задача не делегована іншій людині, керівник повинен виконувати її сам. Однак його час й здібності обмежені. Тому сутність управління заключається у вмінні правильно організувати діяльність підприємства.

Для того, щоб ефективно здійснювати делегування, необхідно зрозуміти зв'язок відповідальності та організаційних повноважень.

Відповідальність означає зобов'язання робітника виконувати делеговані йому задачі й відповідати за результати їх рішення.

Організаційні повноваження являють собою право використовувати ресурси підприємства, скеровувати зусилля його співробітників на виконання визначених задач. Повноваження делегуються посаді, але необхідно враховувати особисті та ділові якості людини, яка займає її в даний момент.

#### **Запитання для аналізу:**

1. Якщо ви – менеджер, то які із своїх задач та повноважень ви могли б, на Вашу думку, делегувати підлеглим?
2. Яку систему контролю ви б обрали?
3. Якщо ви делегували частину своїх повноважень, чи маєте Ви право зняти з себе відповідальність повністю?
4. Які свої задачі та повноваження ви ніколи нікому делегувати не станете?

**7.** Володимир Винославський, генеральний директор ЗАТ «Ортемир» (телекомунікації та Wi-Fi техніка) керується двома моментами: раціональною структурою компанії та особистим контролем за діяльністю всіх відділів. Головними в товаристві є підрозділи з продажу телекомунікацій і Wi-Fi техніки.

Як зазвичай, рішення та завдання підлеглим доводять так. Наприклад, потрібно збільшити обсяги реалізації товару, яким раніше фірма не торгувала. Директор повідомляє про це безпосередньо начальника відділу продажу, а той дає завдання менеджерам. Як далі вирішуватиметься проблема в рамках структури – завдання керівника підрозділу.

Оскільки конкуренція на ринку велика, то начальників відділів з продажу повинна цікавити тільки їхня безпосередня робота, а не організаційні питання (транспорт, фінансове забезпечення). Додаткові служби: бухгалтерія, технічний відділ, сервіс-центр – покликані забезпечити діяльність відділів з реалізації.

У співробітників повинен бути тільки один безпосередній керівник. Якщо він достатньо наділений повноваженнями і владою, його підлеглому нема потреби кожного разу бігти до директора.

Розповідаючи про практику делегування повноважень В. Винославський зазначає, що потрібен контроль за їхнім використанням.

Генеральний директор за умов правильного розподілу повинен більше працювати з аналітичною інформацією: аналізувати обсяги продажу, їхню динаміку, вивчати результати роботи окремих співробітників. Щоденно відділи з продажу подають інформацію про кількість виписаних рахунків та наявність техніки на складі. Раз у тиждень кожний підрозділ подає звіт з продажу, тому директор завжди може відшукати потрібну інформацію.

Фірма також веде журнал контролю виходу та приходу кожного співробітника. Це також дає змогу проконтролювати роботу, якими б повноваженнями і владою не були наділені менеджери.

Зосередження в одних руках великого обсягу роботи та повноважень шкідливе для виконання роботи. Інша важлива проблема – взаємозамінність. Йдеться про те, що підлеглих треба навчити тому, що вмієш робити сам. Тоді буде простіше налагодити процес делегування. Щоб повноваження можна було передавати ефективніше, треба старших менеджерів (вони ж начальники відділів) навчити, що робити самому, що доручити підлеглим.

Ще одне зауваження. Якщо генеральний директор не стане ділитись владою і правами з менеджерами середньої ланки, то у тих, відповідно, не буде змоги що-небудь делегувати своїм підлеглим.

#### **Запитання для аналізу:**

1. Що означає «раціональний розподіл повноважень»?
2. Чому є доцільною практика, щоб у співробітників був тільки один начальник?
3. Поясніть, чому практика зосередження повноважень в одних руках є шкідливою?
4. Чому вирішення проблеми взаємозамінюваності впливає на ефективний розподіл повноважень?

8. Приватизувавши невелике підприємство з виробництва харчової соди і розфасовки фруктових концентратів (порошку), бізнесмен Сердюк знав, що необхідно визначити нові цілі свого бізнесу. Перша ціль – виживання. Після того, як підприємство почало приносити перші доходи, Сердюк відчув потребу в постановці додаткових цілей, а саме задоволенні потреб покупців у високоякісній продукції. Уклавши гроші в удосконалення технології виробництва харчової соди і розширення асортименту порошкового фруктового концентрату, він очікував отримати високий прибуток. Однак менеджери зі збуту, провівши аналіз продажу продукції, помітили, що збут соди і лимонної кислоти значно знизився.

Сердюк, використовуючи метод «мозкової атаки», провів нараду з менеджерами підприємства. Розглядалося питання: що робити з товаром, що користується низьким попитом?

Кожний з учасників наради дав свої пропозиції. У результаті проведення «мозкової атаки» були прийняті наступні рішення:

1. Зробити нове упакування для соди і продавати її як засіб для всмоктування запахів у холодильнику. У рекламі підприємство дає

споживачам простий рецепт використання засобу – відкрити пачку соди, поставити в холодильник, і запах щезне.

2. Лимонну кислоту, крім прямого її призначення, можна застосовувати для очищення спіралі електрочайників.

3. Значну частину фруктових концентратів для подовження життєвого циклу перевести на регіональні ринки України, використовуючи оптовиків і відкриваючи торговельні заклади у віддалених від районних центрів місцях.

Час показав, що такі заходи зумовили значний ріст продажу товарів.

При цьому Сердюк почав відчувати певне перевантаження у власній роботі. Розширення регіонів постачання продукції почало вимагати перерозподілу і делегування повноважень.

#### **Запитання для аналізу:**

1. Яку форму розподілу повноважень варто використовувати Сердюку?
2. Як доцільно перерозподілити повноваження серед менеджерів і фахівців на підприємстві?
3. Які повноваження слід делегувати Сердюку? На яких проблемах варто зосередити увагу Сердюку? Раніше делегування повноважень на підприємстві було відсутнє.
4. Як провести структурування повноважень на підприємстві – за функціональними областями або за департаментами?
5. Як впливають принципи реалізації функції організації при розподілі і делегуванні повноважень?

## **ТЕМА 7. МОТИВУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ**

### ***КОРОТКІ ТЕОРЕТИЧНІ ВІДОМОСТІ***

**Мотивування** – це вид управлінської діяльності, який забезпечує спонукання себе та інших працівників до діяльності, що спрямована на досягнення особистих цілей та цілей організації.

**Потреба** – це відчуття фізіологічної або психологічної нестачі чогонебудь.

**Винагорода** – це те, що людина вважає цінним для себе та прагне отримати за затрачені зусилля та виконану роботу.

**Теорії мотивації** – це сукупність положень, принципів, законів, закономірностей, що відображають зміст та аналіз потреб людини, стимулювання, умови забезпечення ефективного мотивування та встановлення обґрунтованих винагород з метою досягнення очікуваних результатів.

**Змістовні теорії мотивації** – це сукупність положень, законів, закономірностей, принципів, які відображають зміст потреб та концентрують свою увагу на аналізі потреб людини, що забезпечує обґрунтоване встановлення винагород.

**Процесні теорії мотивації** – це сукупність положень, законів, закономірностей, принципів, що відображають процес винагородження.

**Матеріальне стимулювання праці** є процесом формування і використання систем матеріальних стимулів праці і заробітної плати відповідно до дії закону розподілу за кількістю і якістю праці.

**Єдина тарифна сітка (ЄТС)** – це єдиний уніфікований підхід до оцінки складності робіт і диференціації умов оплати праці усіх категорій персоналу.

**Надбавка** – це додаткові виплати працівникам за високу професійну майстерність; високі досягнення в праці; вислугу років (зазвичай стосується військових та працівників правоохоронних органів); виконання особливо важливої чи особливо термінової роботи; знання й використання в роботі іноземних мов; класність водіям легкових і вантажних автомобілів, автобусів; роботу в умовах режимних обмежень тощо.

**Доплати** – це кошти, що виплачуються понад встановлені тарифні ставки, нормативи, ліміти у зв'язку з виникненням особливих умов чи обставин. Доплати устанавлюються за: роботу у понаднормовий час; суміщення професій (посад); розширення зони обслуговування або збільшення обсягу виконуваних робіт; виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника; роботу у важких та шкідливих умовах праці; роботу в нічний час; перевезення небезпечних вантажів; роботу у вихідні дні; багатозмінний режим роботи; роз'їзний характер праці тощо.

**Форма оплати праці** – це спосіб оплати праці працівників, основою якого є ідея стимулювання процесу та певних результатів трудової діяльності (продуктивності праці, використання робочого часу, зменшення собівартості, збільшення прибутку тощо). Розрізняють відрядну, почасову, комбіновану (почасово-відрядну), комісійну.

**Форма оплати праці відрядна** – це спосіб оплати праці, відповідно до якого розмір заробітної плати визначається кількістю виготовленої продукції.

**Форма оплати праці почасова** – це спосіб оплати праці, відповідно до якого розмір заробітної плати працівника залежить від кількості відпрацьованого часу.

**Форма оплати праці комбінована** – це спосіб оплати праці, відповідно до якого заробітна плата працівника складається з трьох частин: почасової (містить тарифну оплату, доплати, надбавки); відрядної (формується як доплата за виконання нормованих завдань); преміальної (складається з премій за виконання певних показників).

**Форма оплати праці комісійна** – це спосіб оплати праці, відповідно до якого заробітна плата визначається на підставі нормативу у відсотках до показника, поліпшенню якого сприяє трудова діяльність працівника.

## **КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ**

1. Поясніть на прикладі етапи історичного розвитку мотивування як економічної категорії.
2. Яка відмінність між поняттями «потреби» та «винагорода»?

3. Чому потреби поділяються на первинні та вторинні? Як можна задовольнити ці потреби працівників підприємства?
4. Вкажіть етапи мотивування.
5. Назвіть відомі вам змістовні теорії мотивування. Чому їх об'єднано саме під такою назвою?
6. Яка зі змістовних теорій мотивування, на вашу думку, найповніше відображає потреби працівників вітчизняних підприємств?
7. Назвіть складові заробітної плати.
8. Що таке Єдина тарифна сітка, і з якою метою її було запроваджено?
9. Що таке премія, надбавка, доплата? Дайте визначення та поясніть на прикладі.
10. Назвіть відомі вам форми та системи оплати праці. У чому їх відмінність?

### **ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ**

**1. Система заробітної плати, яка передбачає зменшення нормативної ставки винагороди на певних етапах поліпшення результуючого показника, називається:**

- а) регресивною комісійною винагородою;
- б) лінійною комісійною винагородою;
- в) акордною відрядною;
- г) непрямою відрядною;
- д) почасово-преміальною.

**2. Теорія мотивації А. Маслоу передбачає:**

- а) необхідність задоволення потреб людини високою заробітною платою та іншими матеріальними стимулами;
- б) задоволення лише фізіологічних потреб;
- в) задоволення поетапно первинних і вторинних потреб людини;
- г) задоволення насамперед потреб у владі, успіху та причетності.

**3. Згідно з теорією мотивації Д. Мак-Клелланда:**

- а) першочергового задоволення потребують потреби фізіологічні та безпеки;
- б) первинні потреби уже задоволені, і необхідно задовольняти потреби влади, успіху та причетності;
- в) насамперед необхідно задовольняти потреби існування, зростання та зв'язку;
- г) доцільно враховувати очікування працівників щодо їхньої винагороди.

**4. Відрядна прогресивна заробітна плата передбачає:**

- а) зменшення розцінки у разі нарощування обсягів виробництва;
- б) збільшення розцінки у разі нарощування обсягів виробництва;
- в) використання фіксованого відсотка від певного показника;
- г) застосування комбінованої форми оплати.

**5. До систем комісійної форми заробітної плати працівника належить:**

- а) преміальна;
- б) акордна;
- в) проста;
- г) комбінована;
- д) лінійна.

**6. Потреби як одна з категорій функції мотивування поділяються на:**

- а) внутрішні і зовнішні;
- б) змістовні та процесні;
- в) особові та загальні;
- г) первинні та вторинні.

**7. До факторів, які визначають системи матеріальних стимулів праці, належать:**

- а) моральні, економічні та організаційні;
- б) соціально-психологічні, технологічні, економічні та організаційні;
- в) моральні, ринкові та організаційні;
- г) соціально-психологічні, ринкові, організаційні;
- д) соціально-психологічні, економічні та організаційні.

**8. В організації можуть використовуватись такі форми заробітної плати:**

- а) територіальна;
- б) відрядна;
- в) регресивна;
- г) преміальна;
- д) ліберальна.

**9. Змістовні теорії мотивації ґрунтуються на:**

- а) змісті результату кожного працівника в загальних цілях організації;
- б) змісті трудового процесу як задоволенні вторинних потреб працівника;
- в) ідентифікації потреб працівників і їхньому задоволенні результатами трудового процесу.

**10. До основних груп потреб, які мотивують поведінку людей, за теорією К. Альдерфера, належать:**

- а) гігієнічні та мотиваційні;
- б) первинні та вторинні;
- в) внутрішні та зовнішні;
- г) існування, зв'язку та зростання.

**11. Згідно з теорією «Х» визначальною потребою у людей є:**

- а) фізіологічна;
- б) захищеності;
- в) влади;
- г) зростання;
- д) первинна.

### **СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ**

**1.** Стимулювання інтересу до роботи – доволі важливий фактор посилення трудової мотивації. Виберіть із наведених нижче варіантів три найефективніші, які забезпечують збільшення інтересу до виконання роботи (особливі випадки до уваги не беруться):

**А.** Керівництво повинно детально інформувати колектив про характер виконаної ними роботи.

**Б.** Час від часу варто змінювати доручену працівнику роботу, щоб вона не набридла.

**В.** Якщо потрібно спонукати людей виконувати роботу, то варто їх об'єднати так, щоб люди, які розуміють одні одних, працювали в одній групі.

**Г.** Детально пояснити працівникам характер роботи, допомогти їм виконувати її без збоїв.

**Д.** Роботу доцільно час від часу доповнювати новими завданнями, організувати змагання за найкращі результати.

**Е.** Вказати на позитивні та негативні моменти в роботі.

**2.** В якому з наведених нижче випадків проявляється свідомість людей у ставленні до праці?

**А.** Якщо умови життя складні, будь-хто буде працювати з ентузіазмом. Але як тільки з'являється вільний час і підвищується життєвий комфорт, виникає потяг не до роботи, а до розваг.

**Б.** Коли людина досягає визначеного рівня життя, в неї виникає вільний час, для неї робота стає не тільки джерелом прибутку, але й засобом задоволення духовних та інтелектуальних запитів.

**В.** Коли в житті з'являється достаток і комфорт, людина шукає розваг, задоволень. У такому разі вона втрачає весь інтерес до роботи і тим більше прагне уникнути труднощів.

Обґрунтуйте відповідь

**3.** Виберіть та обґрунтуйте дії, які, на вашу думку, найважливіші у ситуації. Для створення сприятливого морального клімату в колективі, мотивації високоефективної праці, розвитку працівника як особистості, як правило, використовують такі напрями впливу:

**А.** Створення в колективі умов взаємодовіри, поваги і взаємодопомоги.

**Б.** Забезпечення кожного працівника цікавою перспективною роботою, яка сприяла б розвитку його творчого потенціалу.

**В.** Визначення кожному працівнику його конкретних завдань, що відповідають його розумовим і фізичним можливостям.

**Г.** Об'єктивне оцінювання внеску працівника в результати фірми і відповідне стимулювання результату.

**Д.** Створення умов для розкриття всіх здібностей підлеглих, встановлення різних форм найму, планування професійного росту.

**Е.** Заохочення колективу до єдності і щирості неформальними формами (виїзди, спільне святкування, спортивні змагання тощо).

**4.** Вкажіть, якої форми та системи заробітну плату призначити наведеним менеджерам та робітникам відповідно до займаної посади та характеру виконуваної роботи. Які фактори, на вашу думку, впливатимуть на розмір ЗП кожного працівника?

**А.** Заступник начальника відділу збуту кондитерської фабрики.

**Б.** Бухгалтер приватного швейного підприємства.

**В.** Токар державного автобудівного підприємства.

**Г.** Керівник науково-дослідної лабораторії підприємства з виробництва хімреактивів, працівник цієї лабораторії.

- Д. Майстер авторемонтного підприємства.  
Е. Майстер-ремонтник будівельної організації.  
Є. Маляр будівельної бригади, якій поставили напружене виробниче завдання.  
Ж. Заступник директора з економіки тютюнової фабрики.  
З. Економіст ПЕВ хлібопекарного заводу.  
І. Водій державного автопасажирського підприємства.  
К. Заступник директора з маркетингу меблевої фабрики.  
Л. Охоронець у ТзОВ.  
М. Працівник бригади тинькувальників, якій поставлене конкретне виробниче завдання.

**5.** Ви – директор друкарні. Аналізуючи роботу своїх підлеглих, ви помітили, що рівень їхньої продуктивності праці значно знизився порівняно з минулим роком. Особливо це стосується роботи ремонтних працівників, які обслуговують друкарське обладнання. Загалом ж люди почали працювати інертно, неохоче, безініціативно. На вашу думку, причиною є невідповідна мотивація працівників.

Дайте відповіді на такі запитання, беручи до уваги те, що на підприємстві використовується почасово-преміальна система оплати праці:

1. Які з відомих вам теорій мотивації ви використовували б як керівник підприємства, щоб підвищити інтерес підлеглих до роботи?
2. Чи доцільно, на вашу думку, змінювати форму та систему заробітної плати? Якщо так, то вкажіть, яку форму та систему оплати праці ви вибрали б для конкретних працівників друкарні.
3. Які заходи ви б впровадили щодо покращання системи морального стимулювання праці працівників вашого підприємства?

**6.** У 1981 р. Даніель К. Бойл з фірми «Даймонд Інтернейшнл» подав ідею створення «Клубу 100» на заводі цієї фірми, де виготовляють картонні упаковки для яєць. Будучи керівником служби кадрів цього заводу, Бойл дивувався тому, скільки часу йому доводиться приділяти «важким» працівникам і малозначимим трудовим суперечкам. В зв'язку з цим ідея «Клубу 100» виникла у нього як спосіб залучення уваги до тих працівників, які день за днем робили саме те, що і були зобов'язані робити.

На заводі працювало 300 чоловік, 25% з них були членами профспілки робітників паперової промисловості. Моральний рівень персоналу був дуже низький. Проведені незадовго перед цим обстеження показали, що 79% працівників вважали, що вони отримують недостатню винагороду за хорошу роботу.

Ідея «Клубу 100» - це план залучення належної уваги до хороших працівників за допомогою бальної системи, а не схема додаткової стимулюючої оплати. За рік роботи без прогулів нараховувалося 25 балів, за рік без порушень дисципліни – 25 балів, а за рік без запізнь – 15 балів. Додаткові бали нараховувалися працівникам також за подані ними



пропозиції по поліпшенню техніки безпеки, підвищенню продуктивності і за обслуговування місцевого населення.

Працівники, що набрали 100 балів, одержали нейлонову куртку з фірмовим знаком і написом «Клуб 100». Працівники, що набрали більше 150 балів, отримували право вибрати по каталогу невеликі подарунки за рахунок фірми. Ті працівники, які не витрачали зароблені ними за рік бали, могли накопичувати їх на своїх рахунках, і коли рахунок досягав 600 балів, вони отримували право на більш цінні подарунки.

Тільки за перший рік після реалізації ідеї «Клубу 100» продуктивність праці на заводі зросла на 14,7%. Продовжувала вона збільшуватися і в подальшому. Проведене через два роки після початку реалізації плану обстеження працівників показало, що 86% з них відчуває, що керівництво вважає їх роботу важливою, а 81% вважав, що фірма віддає їм належне. Після того, як реалізація плану «Клубу 100» почалася на інших заводах фірми, у відділенні в цілому кількість відхилень від необхідного рівня якості зменшилася на 40%, а продуктивність праці зросла на 14.5%

Чому ж працівникам стали такі дорогі нейлонові куртки і недорогі сувеніри? Бойл в зв'язку з цим розповідав історію про те, як одна жінка – робітниця хвалилася своєю курткою касиру місцевого банку: «Мої господарі дали мені це за те, що я добре працюю. Вперше за ті 18 років, що я працюю на фірму, вони нагородили мене за мою звичайну повсякденну роботу». За ці роки жінка заробила понад 200 тис. дол., але зарплата для неї була еквівалентом витрачених зусиль, а не символом визнання її заслуг.

#### **Запитання для аналізу:**

1. Як працює ідея «Клубу 100» в плані мотивації працівників?
2. Розгляньте ідею «Клубу 100» з погляду зовнішніх і внутрішніх винагород.
3. Яка із змістовних теорій мотивації краще всього підходить для опису механізму дії «Клубу 100»?
4. Потреби викликають в людях прагнення до досягнення мети. Чому із цього виходить, що при управлінні людьми слід прагнути створювати такі ситуації, при яких люди починали б вірити, що вони зможуть задовольнити потреби, якщо направлять зусилля на досягнення мети організації?
5. Яку роль грало становлення поняття мотивації в розвитку теорії і практики управління?
6. Порівняйте модель мотивації Маслоу з моделями Мак Клеllandа і Герцберга.
7. Опишіть ситуації, в яких сьогодні можна ефективно використовувати мотивацію типу батога і пряника.
8. Виберіть з вашої практики ситуацію, в якій потрібна мотивація, і покажіть послідовно, крок за кроком, як в ній працюватиме модель Портера – Лоулера.

**7.** В українській практиці бізнесу все частіше використовуються різноманітні нововведення у мотивації праці, для того щоб зробити його більш плідним та

ефективним. Серед таких інновацій – установлення для конкретного робітника нестандартного, пільгового робочого режиму.

- Цей вид мотивації у нас використовується поки що недостатньо. Але він вважається одним з найефективніших, особливо на малих приватних підприємствах, серед осіб таких професій, як лікарі, юристи, викладачі, управляючі, технічні робітники, та працівники сфери обслуговування.

- Робітники визначають робочий час на свій погляд. Один працює з 8 до 16 год., інший – з 12 до 20 год. Якщо ви виконуєте роботу раніше, ваше діло – йти додому чи працювати додатково. У деяких компаніях є чотири чи навіть п'ять змін. Іноді гнучкі зміни приводять до скорочення робочого тижня, як правило чотирьох денного, з трьома вихідними.

- Деякі компанії встановили «материнські зміни», які пристосовані до часу відвідування школи дітьми. Жінки не покидають організацію під час виношування і раннього виховання дітей. Більшість підприємств дають можливість студентам працювати під час «вікон» в їх учбовому розкладі.

- Гнучкі зміни понижують ухилення від праці, запізнення і плинність робочої сили, підвищують настрій і продуктивність праці.

#### Запитання для аналізу:

1. Якщо керівництво фірми запропонувало б вам гнучкий графік трудової діяльності, як би ви на це зреагували і чому ?

2. Як на вашу думку: у чому зацікавленість керівництва компанії при надаванні робітникам пільгового режиму роботи?

3. Якщо б ви були керівником, то яким чином організували б роботу по контролю за кількістю та результатами праці співробітників.

8. Президент страхової компанії «Орбіта» одержав від відділу кадрів заяви про звільнення двох провідних співробітників. Він був зацікавлений у їхній подальшій роботі. Тим більше, що місяць тому за власним бажанням пішов провідний начальник відділу. Така ситуація стурбувала президента компанії. В особистій бесіді з даними співробітниками президент з'ясував, що обидва працівники не задоволені своєю роботою, яка пов'язана з обробкою великої кількості документів і не відрізняється особливою творчістю. Про інші проблеми, що турбували їх при роботі, не було сказано нічого. Президент знав, що робота, яку вони виконували, не вимагала творчого підходу й ініціативи, а лише чіткого дотримання встановлених правил. При цьому, їхня робота часто контролювалася безпосереднім начальником. Президент попросив своїх співробітників не поспішати з рішенням і пообіцяв їм переглянути організацію роботи в їхньому структурному підрозділі.

Президент звернувся до консалтингової фірми із проханням допомогти впоратися з великою кількістю паперової роботи на нижчому рівні. Проаналізувавши ситуацію, консультанти порекомендували придбати великий комп'ютер. Пропозиція базувалася на можливій економії в 300 тис. доларів за десять років роботи машини.

Після серії нарад на вищому рівні керівництво страхової компанії прийняло рішення про покупку комп'ютера. Це рішення було доведено до

менеджерів середнього рівня, що за допомогою своїх людей і відділу кадрів почали переглядати штатний розпис. Левову частину одноманітної паперової роботи було передано комп'ютерові. Залишок роботи повинні були виконувати канцелярські працівники. Проблема полягала в тому, що згідно зі згаданим планом 60 відсотків роботи необхідно було віддати комп'ютеру. Тому не дивно, що багато людей почали турбуватися про свою подальшу зайнятість. Керівництво спробувало покінчити з цими побоюваннями категоричною заявою, що спрямує всі свої зусилля на пошуки робіт в інших підрозділах для персоналу, що заміщається. Виконуючи свої обіцянки протягом першого місяця підприємство перевело 30 відсотків свого персоналу в інші підрозділи. Але цей рух навіть підсилив занепокоєння серед інших працівників. Один з них сказав: «Запам'ятайте мої слова. У компанії просто немає роботи для всіх. Це лише справа часу, коли підприємство оголосить про необхідність звільнення більшості з нас». Така заява відповідала негативним настроям інших працівників. Особливу активність у бесідах із працівниками підприємства виявив провідний спеціаліст відділу, начальник якого недавно звільнився. Через деякий час керівництво помітило, що бажання до співробітництва в цих людей зменшується. І керівники, і системні інженери, що були зайняті переглядом обов'язків технічного персоналу, побачили, що багато працівників не бажають відповідати на запитання про завдання і цілі їхньої роботи, а ті, хто відповідали, давали лише мінімум інформації. Один із менеджерів сказав, що службовці вороже ставляться до них. Інший додав: «Вони вважають, що їх звільнять, тому вони роблять усе можливе, щоб заплутати нас». Подібний хід подій призвів до того, що перехід на комп'ютеризовану систему і налагодження діяльності підприємства закінчилося на три тижні пізніше. Що насправді відбулося з канцелярськими працівниками? Нікого не звільнили, робочі місця були знайдені для всіх службовців. Провідні співробітники одержали нові умови роботи.

#### **Запитання для аналізу:**

1. Які загальні принципи стимулювання були порушені при вдосконаленні організації роботи?
2. Чи зуміло керівництво страхової компанії використовувати правила, що впливають із принципу цілеспрямованості?
3. Порушення якої моделі мотивації в страховій компанії призвело до ситуації, що склалася?
4. Який зв'язок існує між потребами, інтересами і цілями? Які зв'язки були порушені керівництвом компанії?
5. Який принцип був узятий керівництвом компанії для проведення змін? Чи досягли вони поставленої мети?
6. Що Ви зробите на місці керівництва, щоб провести в компанії ефективні зміни? Виберіть з даної ситуації випадки, за якими потрібні різні рівні мотивації?
7. Які умови роботи президент запропонував співробітникам, що хотіли звільнитися?

## **ТЕМА 8. КОНТРОЛЮВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ**

### ***КОРОТКІ ТЕОРЕТИЧНІ ВІДОМОСТІ***

**Контролювання** – це вид управлінської діяльності щодо забезпечення процесу, за допомогою якого керівництво організації визначає, наскільки правильні його управлінські рішення, а також напрями здійснення необхідних коректив.

**Контроль попередній** – це різновид контролю, який полягає у здійсненні на вході в систему організації та реалізації через правила, процедури, поведінку щодо різних видів ресурсів (трудових, фінансових, матеріальних, технологічних, інформаційних тощо).

**Контроль поточний** – це різновид контролю, який ведеться у самій системі-організації у процесі виробничо-господарської діяльності. Він характеризується тим, що набуває характеру управлінської необхідності; має ціль та охоплює конкретні робочі місця; використовує зовнішні ресурси, які перетворює на ресурси для внутрішнього споживання організації; спрямований на усі види діяльності організації тощо.

**Контроль заключний** – це різновид контролю, який полягає у здійсненні на виході із системи організації та визначенні кількісних та якісних аспектів результатів виробничо-господарської діяльності.

**Контроль централізований** – це різновид контролю, який полягає у наявності спеціалізованих контрольних служб; використанні суворих правил, інструкцій, жорстких нормативів; впливі «зверху донизу»; закритості інформації про контроль тощо.

**Контроль децентралізований** – це різновид контролю, який ґрунтується на соціальних нормах, цінностях, традиціях та корпоративній культурі; акцентуванні уваги на самоконтролі та внутрішньогруповому контролі, що здійснюється на засадах соціальної взаємодії; прозорості інформації про цілі, засоби, терміни здійснення контролю; забезпеченні двостороннього впливу тощо.

### ***КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ***

1. Яка мета контролювання на підприємстві?
2. За якими ознаками здійснюється класифікація контролю?
3. Наведіть приклади застосування різних видів контролю на вітчизняних підприємствах щодо:
  - а) трудових ресурсів;
  - б) інформаційних ресурсів;
  - в) фінансових ресурсів;
  - г) матеріальних ресурсів;
  - д) технологічних ресурсів.
4. Які помилки можуть допускати управлінські працівники підприємства під час процесу контролю?
5. Чи існує взаємозв'язок між видами контролю? Наведіть приклад.

6. Вкажіть етапи контролювання.

### **ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ**

#### **1. Поточний контроль здійснюється:**

- а) на початку виробничо-господарської діяльності;
- в) у ході виробництва;
- б) наприкінці виробничого процесу;
- г) за потреби на всіх етапах виробничого процесу.

#### **2. Відмінність між видами контролю полягає у:**

- а) часі їхнього здійснення;
- б) кількості працівників, залучених до перевірки;
- в) виді ресурсу, до якого застосовується певний вид контролю;
- г) підрозділах, де здійснюється контроль.

#### **3. Потреба у корективах визначається на підставі:**

- а) особистих міркувань менеджера;
- б) інтуїції керівника підприємства;
- в) залучення спеціального обладнання;
- г) обґрунтованих висновків щодо порівняння результатів та стандартів.

#### **4. Контроль в організації буває таких видів:**

- а) регресивний;
- б) заключний;
- в) простий;
- г) організаційно запрограмований;
- д) непрямий.

#### **5. Необхідність застосування контролю в організації визначають:**

- а) високотехнологічне обладнання, складні стосунки в колективі;
- б) невизначеність середовища, можливість кризових ситуацій, підтримка успіху організації;
- в) змушування працівників до виконання складних виробничих завдань для збільшення прибутку;
- г) вертикальний та горизонтальний поділи праці.

#### **6. Централізований контроль характеризується такими ознаками:**

- а) прозорістю інформації про цілі;
- б) впливом «знизу доверху»;
- в) використанням суворих правил та інструкцій;
- г) наявністю спеціалізованих контрольних служб.

#### **7. До етапів процесу контролю належать:**

- а) установлення стандартів та критеріїв;
- б) оцінювання виконання;
- в) визначення часу виконання контролю;
- г) коректування відхилень.

### **СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ**

1. Приватна косметична клініка, яка існує на ринку уже понад п'ять років та заснована на власності трудового колективу колишньої державної поліклініки від збанкрутілого проектного інституту, щораз частіше почала

стикатись з проблемами у веденні бізнесу. На початку діяльності усе йшло добре. Молодий енергійний директор, випускник медінституту, швидко зорієнтувався у ситуації та знайшов власну, доволі прибуткову нішу на ринку послуг. Пропоновані послуги завдяки невисоким розцінкам користувались попитом у молоді та жінок різного віку. Заробітна плата була високою, тому персонал працював заповзято і охоче. Проте з часом, оскільки чи не кожен лікар сформував коло «власних» клієнтів, частина коштів від наданих їм послуг не потрапляла безпосередньо у бюджет клініки. Отримувані для роботи медпрепарати та ліки не завжди були належної якості, тому доводилось самостійно шукати якісні, переважно імпортні, складники, опрацьовувати літературу та розробляти рецепти ефективних масок. Довіряючи підлеглим, керівництво не контролювало жорстко час та тривалість робочого часу лікарів, лояльно ставилось до тривалих перерв у роботі окремих працівників. Затишне становище на ринку з часом ускладнилось гострішою конкуренцією. Окремі скарги на якість послуг певних лікарів виглядали як непорозуміння і їх не сприймали серйозно. Внаслідок цього за 2–3 роки прибутки клініки впали на 60%, зарплата персоналу знизилась на 45 %, довелось піти на скорочення 20% працівників.

**Запитання для аналізу:**

1. Вказати, які і де були допущені помилки у процесах контролювання на різних етапах?

2. Яких дій доцільно вжити для налагодження ситуації?

2. Під час перевірки виготовлення медичних препаратів було виявлено відхилення щодо вмісту складників у серцево-судинній суміші. Відсоток складників не відповідав стандартам, встановленим науково-дослідною лабораторією на підприємстві та затвердженим Міністерством охорони здоров'я України. Отримані результати контролю призвели до зупинки виробничого процесу.

**Запитання для аналізу:**

1. Який вид контролю використовується у цій ситуації?

2. Розпишіть процес контролю за етапами його виконання.

3. Які дії вам, як керівнику підприємства, варто застосувати для вирішення цієї проблеми?

3. Миколаївський завод виготовляє дизельні та газові двигуни, що використовуються на річкових і морських суднах, а також електродвигуни до верстатів. Зараз керівництво заводу зайняте проблемою якості своєї продукції. Нижче подається розповідь директора заводу про цю проблему.

«Якість є нашою найважливішою проблемою. У нас є сильний конкурент у Херсоні. Однак ми усвідомили важливу річ: якщо ми не можемо конкурувати у ціні, ми можемо конкурувати у якості та рівні сервісу. Проблема у тому, що ми втратили нашу репутацію. Якість нашої продукції є низькою, рівень обслуговування споживачів є недосконалим. Тому зараз моїм першим завданням є поліпшення рівня якості та сервісу, доки ми ще не втратили все».

Миколаївському заводу двигунів понад 50 років. У 60-х роках минулого століття на цьому підприємстві працювало понад 1000 осіб. Однак з припиненням виготовлення парових двигунів, понад 200 працівників було звільнено. На початку 90-х років у зв'язку із складним становищем було скорочено ще майже дві сотні працівників. Тобто, сьогодні на заводі працює приблизно 600 осіб, але, у зв'язку з складним становищем підприємства, є побоювання, що протягом наступних 3-х місяців доведеться звільнити ще сотню працівників.

Сьогодні підприємство випускає сучасні двигуни, у які встановлені мінікомп'ютери, що дозволило значно підвищити їх якість та надійність. Однак невирішеними залишилися старі проблеми підприємства.

«Ми маємо проблеми з контролем у трьох напрямках: сировина, транспорт і виробництво. Що стосується сировини, то її якість є різною. Деколи ми отримуємо дійсно якісні матеріали, а інколи такі, що не підлягають використанню. Ми не можемо собі дозволити наявність великих запасів і простоювання людей та обладнання. Тому ми намагаємось збирати двигуни із матеріалів-замінників, які, у більшості випадків, не відповідають стандартам. Хоча ці матеріали є відносно недорогими, але їх використання часто призводить до поломок під час роботи. Саме через це одного разу затонув супертанкер, який перевозив нафту.

Транспортні проблеми ми маємо як із постачанням сировинних матеріалів, так і з відправленням готової продукції нашим споживачам. Я вже працював із декількома транспортними фірмами, однак жодна з них поки що не влаштовує мене. Коли ми працювали із залізницею, то часто ставилися такі умови, що зовсім не задовільняли нас. Коли ми почали працювати із водним транспортом, то завжди виникали затримки у доставці продукції на 7-10 днів. Автомобільний транспорт є більш надійним, але поки що надто дорогим для нас. Усе це знову ж призводило до простоїв у нашій роботі. А коли я говорив про це нашим клієнтам, їх це мало турбувало.

Наш виробничий процес теж не є ідеальним. Наші двигуни мають багато дефектів. Хоча ці дефекти і не є дуже складними чи важливими, це не дає нам переваг у боротьбі з конкурентами, оскільки ті випускають продукцію дешевшу.

Ми повинні працювати краще, але це складно, тому що, на нашу думку, багато проблем ми не можемо контролювати.

Наприклад, ми отримуємо сировинні матеріали від понад 200 постачальників. У цій ситуації працювати надзвичайно складно. Однак є такі частини, що випускаються лише на одному підприємстві. Звичайно, ми можемо дещо зробити, але наші клієнти зобов'язують нас зробити це якнайшвидше, оскільки їх не цікавлять наші проблеми. Це ми розуміємо прекрасно.

Що стосується транспортної проблеми, то ми плануємо купити власні вантажівки і найняти власних водіїв. Це надзвичайно дорого, однак, якість відправлення готової продукції для нас є вельми важливою. А що стосується постачання сировини і матеріалів, то ми будемо шукати надійного партнера. Хоча, це час і додаткові кошти.

Вдосконалення нашого виробничого, процесу теж є дуже важливим. На підприємстві досить багато браку та крадіжок. Але найм додаткових, інспекторів, на нашу думку, не вирішить цієї проблеми. Ми повинні працювати так, щоб зацікавити працівників якісно виконувати свою роботу. Можливо, тут ми зможемо зробити найбільше.

#### Запитання для аналізу:

1. У яких типах контролю завод має проблеми: у попередньому, поточному чи заключному?
2. Як керівництво може вплинути на роботу працівників?
3. Які рекомендації Ви можете дати щодо поліпшення системи забезпечення підприємства якісними сировинними матеріалами?
4. Які рекомендації Ви можете дати щодо поліпшення транспортного забезпечення? Чи допоможе заводіві закупівля власного автотранспорту вирішити цю проблему?
5. Які рекомендації Ви можете дати щодо поліпшення якості продукції, що випускається на заводі?

4. На підприємстві Сердюка у результаті проведення «мозкової атаки» були ухвалені наступні рішення:

1. Зробити нове упакування для соди і продавати її як засіб для всмоктування запахів у холодильнику. У рекламі підприємство дає споживачам простий рецепт використання засобу: відкрити пачку соди, поставити в холодильник – і запах зникне.

2. Лимонну кислоту, крім прямого її призначення, можна застосовувати для очищення спіралі електрочайників.

3. Значну частину фруктових концентратів для подовження життєвого циклу перевести на регіональні ринки України, використовуючи гуртовиків і відкриваючи торговельні заклади у віддалених від районних центрів місцях.

Було відкрито 36 нових торговельних місць. Також були укладені договори на постачання з гуртовими торговцями. Час показав, що такі заходи зумовили зростання продажу товарів.

Розширення регіонів постачання продукції сприяло перерозподілу і делегуванню повноважень.

При створенні торговельних підприємств Сердюк прагнув упровадити свою, перевірену систему менеджменту. Керівники цих підприємств погоджувалися із нав'язаною їм системою менеджменту. У цілому підприємство Сердюка поліпшило свої конкурентні позиції на регіональному ринку. Однак час від часу якесь торговельне підприємство робило неправильні кроки і відставало. Сердюк вірив у ефективність упровадженого на підприємствах менеджменту. Однак на практиці все було інакше. Щоб навести порядок Сердюк скликав нараду керівників регіональних підприємств. З'ясувалося, що кожен керівник створив свою систему менеджменту. Були також значні розбіжності і в стилі менеджменту. У результаті обговорення були прийняті рішення:

- для уніфікації роботи регіональних підприємств розробити єдині стандарти



контролю, які керівники повинні застосовувати відповідно до місцевих умов;

- керівникам рекомендовано обмежити витрати, не пов'язані безпосередньо з виконанням посадових обов'язків працівниками підприємств;
- про серйозні відхилення від стандартів керівники регіональних підприємств повинні доповідати в центральний офіс.

**Запитання для аналізу:**

1. Знайдіть у діях Сердюка різні форми контролю.
2. Поясніть, як кожне рішення стосується системи контролю?
3. Визначте, які стандарти необхідно запровадити в системі контролю підприємств для ефективного контролю.
4. Поясніть причини, через які керівники регіональних підприємств відмовилися від запропонованого Сердюком менеджменту.

## **ТЕМА 9. РЕГУЛЮВАННЯ ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ**

### ***КОРОТКІ ТЕОРЕТИЧНІ ВІДОМОСТІ***

**Регулювання** – це вид управлінської діяльності, спрямований на усунення відхилень, збоїв, недоліків тощо в керованій системі за допомогою розроблення і впровадження керуючою системою відповідних заходів.

### **КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ**

1. Дайте визначення поняттю «регулювання».
2. Яка основна ціль регуляторного процесу?
3. За яких обставин здійснюються регулювальні заходи?
4. Наведіть конкретний приклад застосування процесу регулювання на підприємстві до різних видів ресурсів (на вибір).

### ***ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ***

#### ***1. Регулювання – це:***

- а) загальна функція менеджменту;
- б) конкретна функція менеджменту;
- в) метод менеджменту;
- г) складова основних чотирьох загальних функцій менеджменту.

#### ***2. Регулювальні заходи ґрунтуються на таких діях:***

- а) встановленні стандартів та критеріїв;
- б) використанні сучасних методів матеріального та морального стимулювання працівників підприємства;
- в) усуненні виявлених під час контролю відхилень;
- г) поєднанні попередніх пунктів.

#### ***3. Регуляторні дії здійснюються:***

- а) безпосередньо тільки у керованій системі організації;
- б) тільки на рівні керуючої системи;
- в) у керуючій та керованій системах;

г) переважно у керуючій системі і, як виняток, у керованій.

#### **4. Регулювання як загальна функція менеджменту:**

а) покликане усувати усі недоліки, відхилення, збої, що були виявлені у ході контролювання;

б) повинно забезпечувати спонукання самого себе та інших працівників на діяльність, що спрямована на досягнення особистих цілей та цілей організації;

в) покликане схематично відображати структуру управління, всі зв'язки, які існують між підрозділами, службами та органами управління;

г) повинно відображати процес створення структури управління організацією.

#### **СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ**

1. Консалтингова фірма, яка спеціалізується на наданні послуг у сфері права та будівництва, уклала вигідний контракт з іноземним інвестором на складання бізнес-плану розбудови мережі автозаправок з відповідною інфраструктурою. Молодіжний колектив характеризувався високим рівнем амбіційності та відповідною працездатністю. Окремі суперечки в колективі торкалися сум винагород різних виконавців та можливостей кар'єрного росту, що типово для фірми в ринкових умовах. Встановлені шведським інвестором високі вимоги до робіт були виправдані належним матеріальним стимулюванням. Терміни були доволі стислі. Проте колектив активно взявся за справу, очікуючи не лише «проковтнути ласий шматок», але й сподіваючись на преміальні. На етапі завершення робіт назрів конфлікт щодо розподілу очікуваної винагороди. Через ускладнення стосунків між виконавцями та керівниками виконання замовлення було зірване, а інвестор зажадав ще й компенсації за втрачені вигоди.

##### **Запитання для аналізу:**

1. Які заходи з регулювання та поліпшення ситуації ви могли б запропонувати?

2. На якому етапі були допущені помилки та ситуація вийшла з-під контролю?

2. Рекламне агентство «Європа» вже довгий час існує на ринку рекламних послуг та користується заслуженою повагою. Однак інколи виникають ситуації, які потребують негайних регулювальних дій. Дирекція однієї будівельної фірми замовила виготовлення великого щита (BigBoard) біля дороги, на якому було б зображено назву підприємства, його логотип та перераховано основні види послуг. Процедура виконання замовлень така: замовник співпрацює з менеджером, з яким обговорює всі свої побажання, та дизайнером. Узгодивши вигляд рекламного щита, менеджер пропонує замовнику матеріал, з якого доцільно виготовити щит, або окремі його компоненти, уточнивши ці питання перед цим з майстрами. Після взаємного погодження майстри починають виконання замовлення.

Спочатку справу вела одна молода особа, яка через хворобу змушена була передати її своєму співпрацівникові. Він, своєю чергою, попрацювавши з

клієнтом лише один день, поїхав у відрядження на вимогу агенції і тому справу було передано в треті руки. Саме в цей час у ході виконання замовлення виявилось, що матеріали, з яких виготовлятимуться окремі композиції, у поєднанні не дадуть гарного результату. На думку майстрів та й самого дизайнера, варто було використати дорожчий матеріал. І хоча з клієнтом вже була узгоджена сума оплати, на думку менеджера, який почав вести цю справу, варто було б повідомити представника будівельної фірми про отримані результати.

**Запитання для аналізу:**

1. Чому, на вашу думку, виникла ця проблема?
2. Які регулювальні дії ви б застосували з метою урегулювання цієї ситуації?
3. Кому ви доручите виконувати прийняте вами управлінське рішення?

**3.** Ви директор меблевого підприємства. Останнім часом на продукцію вашого підприємства почали надходити скарги і рекламації. Щоб з'ясувати реальний стан речей, ви плануєте контроль матеріальних і трудових ресурсів на підприємстві, регулювання виявлених під час контролю недоліків. Опишіть три етапи контролю необхідних ресурсів, і відповідні управлінські рішення під час регулювання виявлених недоліків, заповнивши таблицю.

**Функція регулювання на меблевому підприємстві**

Під час якого виду контролю застосовується	Характеристика процесу регулювання для кожного виду використовуваних ресурсів				Відповідне управлінське рішення, що стосується усунення недоліків під час використання регулювання	Ефективність застосування
	Матеріальних	Фінансових	Інформаційних	Тощо		
Попередній						
Поточний						
Заключний						

**4.** Перевірити змінне завдання з випуску партії модифікованого виробу, начальник дільниці виявив, що робітник Іваненко допустив брак, за що він одержав попередження. На другий день аналогічний брак допустив робітник Петренко. Начальник дільниці прийшов до висновку, що робітників не проінструктували щодо виготовлення модифікованого виробу. В кінці тижня такий інструктаж було проведено для працівників цієї дільниці. На наступний тиждень не було виявлено бракованої продукції.

**Запитання для аналізу:**

1. На яку функцію (планування, організування чи мотивування) було скеровано регулювання?
2. Як проявилася дія функції регулювання?

5. У процесі реструктуризації великого заводу і переходу його у форму акціонерного товариства утворилася фірма «Імпульс», що спеціалізується на виробництві електроінструментів. Очолив це підприємство колишній начальник виробництва, 57-літній Віктор Клименко, інженер за освітою. Працюючи на заводі, В. Клименко постійно вносив певні технічні зміни у виготовлювану продукцію і організацію виробництва. Ця якість була домінуючою під час розгляду кандидатур на посаду новоствореного підприємства. Очоливши підприємство, В. Клименко не став міняти системи управління, що діяла на заводі. Протягом п'яти років усі зусилля він спрямовував на удосконалювання продукції. Це стало нормою поведінки практично для більшості працівників підприємства. Однак значна конкуренція ринку інструментів не давала змоги підприємству підвищити ефективність своєї роботи. Становище підприємства на ринку інструментів почало погіршуватися, і ця тенденція постійно посилювалася. Над підприємством нависла загроза банкрутства.

Керівництво АТ вирішило продати підприємство «Імпульс». Його викупив молодий підприємець А. Філін. Докладно ознайомившись зі станом підприємства, він дійшов висновку, що «Імпульс» вартий того, аби його зберегти. Продукція, освоєна підприємством, відповідає вимогам споживачів і не гірша від закордонної продукції такого типу.

Коли А. Філін став власником «Імпульсу», він істотно змінив систему управління підприємством. Менеджер-економіст за фахом, А. Філін застосував на практиці набуті знання. Провівши детальний аналіз системи управління, він побачив, що підприємство працювало в умовах формально складеного статуту, організаційна структура управління не відповідала умовам діяльності підприємства, у структурі апарату управління працівники не мали посадових інструкцій і відповідних нормативів. Робота підприємства будувалася на основі видання наказів і контролю за їхнім виконанням. Розподіл повноважень був розмитим: значна частина працівників займалася розробкою і внесенням змін у продукцію, інша – забезпечувала її випуск.

А. Філін вирішив провести кардинальну перебудову системи управління. Перше, що він зробив, це звільнив усіх заступників колишнього директора і на їхнє місце запросив фахівців, яких добре знав. Потім провів бесіди з начальниками відділів і провідними спеціалістами. За результатами бесіди А. Філін запропонував подати заяву на звільнення трьом начальникам відділів і десятьом інженерам. Провідні ділянки на підприємстві очолили нові люди, які склали команду однодумців директора.

Колектив, що залишився, мусив пристосовуватися до нової культури й умов організації діяльності підприємства. Дехто із працівників не міг відразу пристосуватися до нових правил і подав заяви на звільнення. А. Філін не хотів їх звільняти, вони його цілком улаштовували. Щоб зупинити цю небезпечну тенденцію, він запросив фахівців на розмову і пояснив їм суть проведених змін. Усі фахівці забрали свої заяви і підтримали запроваджені зміни. Робота підприємства стабілізувалася.

Наступним кроком А. Філіна було наведення ладу у виробництві. Одним із задач було скорочення відходів матеріалів від 6,3% до 5,0%. Для досягнення цієї цілі директор вирішив заручитися підтримкою працівників.

Спочатку А. Філін зібрав начальників цехів і майстрів і пояснив їм, як скорочення відходів може знизити собівартість продукції. Крім того, він довів вплив собівартості на конкурентоспроможність підприємства. Під час обговорення цієї проблеми кожний з учасників міг вільно висловитися і з'ясувати усе, що було незрозуміло. Після обговорення проблеми директор попросив учасників обміркувати ситуацію і за тиждень подати свої пропозиції. Він також попросив їх поговорити з колективом робітників і зібрати якнайбільше пропозицій. А. Філін запропонував, щоб керівники відібрали неформальних лідерів у групах і разом з ними прийшли до нього для обговорення пропозицій. За тиждень до директора з'явилися керівники нижчої ланки і 10 робітників. У результаті обговорення було відібрано найраціональніші пропозиції, запровадження яких дало змогу підприємству знизити витрати до 4,7%.

Подібний стиль керівництва став нормою поведінки керівників усіх рівнів управління, а працівники всього підприємства були залучені до процесу виконання поставлених цілей. Зростання економічних показників роботи підприємства підтвердило правильність запровадженої системи регулювання.

#### **Запитання для аналізу:**

1. Виходячи з інформації, що стосується конкретної організації, визначте, які види регулювання використовував В. Клименко?
2. Які види регулювання використовував А.Філін після того, як став власником підприємства?
3. Які методи керівництва використовував директор у процесі регулювання і яких методів навчав своїх підлеглих?
4. Якій формі впливу надає перевагу у своїй роботі А. Філін? Чи має він владу і лідерство?
5. Чи використовує А. Філін для регулювання такі методи, як переконання або залучення працівників до прийняття рішень?

## **ТЕМА 10. МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ**

### ***КОРОТКІ ТЕОРЕТИЧНІ ВІДОМОСТІ***

**Методи менеджменту** – це способи і прийоми впливу керуючої системи на керовану на різних рівнях і ланках управління (підприємство, підрозділ, служба тощо). Методи менеджменту класифікують за ознаками: напрям впливу, спосіб урахування інтересів працівників, форма впливу, характер впливу. Поділяються на економічні, адміністративні, технологічні та соціально-психологічні.

**Економічні методи менеджменту** – це способи та прийоми впливу керуючої системи організації на керовану, зумовлені різноманітними економічними важелями, за допомогою яких досягається взаємне та індивідуальне задоволення потреб на усіх рівнях (економічні плани, економічні стимули та бюджет).

**Адміністративні методи менеджменту** – це способи та прийоми впливу керуючої системи організації на керовану, завданням яких є формування організаційно-розпорядчих засад функціонування організації (організаційні, розпорядчі, дисциплінарні).

**Соціально-психологічні методи менеджменту** – це способи та прийоми впливу керуючої системи організації на керовану, які використовують індивідуальну і групову свідомість, психологію, ґрунтуються на суспільно значущих морально-етичних категоріях, цінностях, вихованні та покликані підвищувати трудову активність працівників і створювати відповідні соціально-психологічні умови для їхньої трудової діяльності (соціальні плани, моральні стимули, методи формування колективів та соціально-психологічного клімату у колективі).

**Технологічні методи менеджменту** – це способи та прийоми впливу керуючої системи організації на керовану через документи, які визначають технологію здійснення виробничо-господарських процесів (технологічні та конструкторські документи).

### ***КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ***

1. Яке визначення методам менеджменту ви можете дати?
2. Чи існує взаємозв'язок між методами та функціями менеджменту (як загальними, так і конкретними)? Поясніть на прикладі.
3. За якими ознаками класифікують методи менеджменту?
4. Яка різниця між методами прямого та непрямого впливу? Наведіть приклад.
5. На які групи поділяють методи менеджменту за характером впливу? Яка їхня основна роль? Які методи менеджменту входять до кожної з цих груп?
6. Чи існує взаємозв'язок між методами менеджменту однієї групи; різних груп? Поясніть вашу відповідь на прикладі.

### ***ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ***

#### ***1. Методи менеджменту – це:***

- а) вибір альтернативи;
- б) способи та прийоми впливу на керуючу систему організації;
- в) об'єднувальна функція менеджменту;
- г) формалізовані управлінські рішення.

#### ***2. Методи менеджменту – це:***

- а) сукупність способів і прийомів впливу на працівників з метою досягнення місії і цілей організації;
- б) обмежене право використовувати ресурси підприємства і спрямовувати зусилля підлеглих на виконання завдань;
- в) порівняно відособлені напрями управлінської діяльності;

г) вид управлінської діяльності, який забезпечує спонукання себе та інших працівників на діяльність для досягнення особистих цілей та цілей організації.

**3. До організаційно-розпорядчих методів менеджменту належать:**

- а) дисциплінарні дії;
- б) податки;
- в) соціальні плани;
- г) ціни;
- д) середньострокові плани.

**4. Дії, спрямовані на перегляд посадових окладів, належать до групи методів менеджменту:**

- а) соціально-психологічної;
- б) адміністративної;
- в) економічної;
- г) організаційної;
- д) мотиваційної.

**5. Методи менеджменту реалізуються через:**

- а) функції менеджменту;
- б) комунікації;
- в) управлінські рішення;
- г) стилі керівництва;
- д) форми влади.

**6. Економічним методом менеджменту, який формує засади функціонування організації з позиції збалансованості надходжень і витрат, є:**

- а) виробничо-технічний план;
- б) план маркетингу;
- в) бюджет;
- г) технологічна карта.

**7. Дії, спрямовані на інформування працівників підприємства за допомогою доповідних записок, належать до групи методів:**

- а) розпорядчих;
- б) економічних;
- в) соціально-психологічних;
- г) адміністративних;
- д) організаційних.

**8. Організаційні дії в системі методів менеджменту реалізуються через:**

- а) закони, декрети та укази;
- б) накази та розпорядження;
- в) медалі, ордери та грамоти;
- г) плани.

**9. Дії, спрямовані на звільнення осіб за прогули, належать до групи методів:**

- а) адміністративних;
- б) дисциплінарних;
- в) організаційних;

- г) соціально-психологічних;
- д) моральних.

**10. До соціально-психологічних методів менеджменту не належать:**

- а) моральні стимули;
- б) кредит;
- в) бюджет;
- г) організаційне інструктування;
- д) формування психологічного клімату у колективі.

**11. Дії, спрямовані на організацію відпочинку та побуту працівників, належать до групи методів:**

- а) організаційних;
- б) соціально-психологічних;
- в) економічних;
- г) мотиваційних.

### **СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ**

**1.** Хлібопекарний комбінат № 1 налагодив усталені зв'язки з постачальниками та споживачами продукції. Утворені схеми працювали добре, аж поки не виникло кілька приватних невеликих підприємств конкурентів. Частина робітників почала погрожувати страйком, бо їхня заробітна платня істотно відрізнялась від оплати у приватних конкурентів не на їхню користь. Та й затримки у виплатах теж траплялись. Плани виконувались, хоча тенденції до зриву їхнього виконання саме в останній момент почастишали. «Авральні» ситуації позначились і на якості продукції. Окремі працівники задля компенсації вдавались до крадіжок. Інші – намагались підбурити колектив до рішучих дій. За допомогою яких методів менеджменту ви, як представник керуючої підсистеми, впливали б на керовану з метою вирішення проблем та виправлення ситуації?

**2.** На автотранспортному підприємстві (АТП) робота однієї з бригад водіїв відзначалась такими особливостями: несвоєчасне виконання замовлень щодо поставки товару; конфлікти між окремими водіями, запізнення на роботу, страйки з вимогами підвищити зарплату. Для вирішення вищезгаданих проблем дирекція АТП скликала комісію для розгляду цих ситуацій. Після ретельних досліджень було виявлено, що причинами є незадоволеність працівників рівнем заробітної плати, відсутність єдності та співпраці між водіями, нечіткі вказівки керівництва щодо виконання замовлень та слабкий контроль за їхнім дотриманням.

#### **Запитання для аналізу:**

1. Які методи менеджменту керівництву доцільно застосувати підприємству для вирішення вищезгаданих проблем?
2. Охарактеризуйте наведені вами методи за класифікаційними ознаками.
3. З якими функціями менеджменту взаємодіють ці методи?
4. Який взаємозв'язок існує між наведеними вами методами?



**3.** Ви директор автомобілебудівного підприємства. В зв'язку з освоєнням і введенням в дію нової технологічної лінії і нових комп'ютерних програм, які сприятимуть удосконаленню виробництва, на підприємстві ускладнились стосунки між працівниками і керівництвом, а також загалом погіршився соціально-психологічний клімат в колективі. Як, на вашу думку, можна вирішити цю ситуацію і які методи менеджменту варто використати для вирішення цієї проблеми?

**4.** Які методи менеджменту потрібно застосувати в організації для вирішення таких завдань:

1. Керівництво не залучає підлеглих до прийняття рішень.
2. В організації зросла плинність кадрів через незадоволення працівників рівнем праці та побуту.
3. Підприємство не використовує для оздоровлення працівників свою базу на березі моря, яка потребує ремонту.
4. Прийняття працівника на роботу.
5. Зміцнення трудової дисципліни.
6. Створення нового відділу в апараті управління.
7. Відображення інвестицій в фінансовому плані.
8. Введення нових посадових окладів у зв'язку з розширенням конструкторського відділу.
9. Формування зведеного бюджету організації.
10. Використання технологічних норм працівниками технологічної лінії.
11. Ознайомлення робітників-токарів з інструкцією з експлуатації обладнання.
12. Використання працівниками складального цеху конструкторських схем складання приладів.

**5.** Конфлікти у колективі можуть коштувати менеджеру немалих нервів, фірмі – збитків. Тому краще, якщо керівнику вдається своєчасно їх розрізняти й зробити відповідні висновки. Признаки конфліктів, як правило, одні й ті ж самі:

- діло, над яким працює колектив, перестає бути загальним. Кожен працює сам по собі. Дружня допомога відсутня;
- співробітники перестають довіряти один одному, ділитися робочими й власними планами;
- під час бесід співробітників велика увага приляється негативним фактам. Співбесідник скоріше висловить зауваження в бік колеги, ніж тепло обізнеться.

Кожна з цих ознак - серйозний насторожуючий сигнал, але налагодити конфлікт ще не пізно. Для цього прийдеться трішки змінити прийнятий вами режим роботи. Наприклад, розподіляти завдання не «тет-а-тет», а на спільному зібранні, ввести в практику відкритий обмін думками, регулярно спільне підведення підсумків.

Іноді і керівник, сам того не помічаючи, може спровокувати конфлікт. Тому, перед тим, як починати діяти, проаналізуйте свою поведінку. Пам'ятайте: вам в якості керівника недопустимо:

- приховувати будь-яку ділову інформацію від своїх підлеглих;
- приділяти особливу увагу будь-кому із колег;
- віддавати людей «на обстріл» вищому керівництву;
- недооцінювати професіоналізм своїх колег.

**Запитання для аналізу:**

1. Що повинен робити менеджер для того, щоб в колективі не виникало конфліктних ситуацій?
2. Якщо ж конфліктна ситуація стала реальністю, то як нею керувати?
3. Які повинні бути ваші дії як менеджера при вирішенні конфлікту?

## **ТЕМА 11. УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ**

### ***КОРОТКІ ТЕОРЕТИЧНІ ВІДОМОСТІ***

**Управлінське рішення** – це формалізований на альтернативних засадах метод менеджменту, за допомогою якого керуюча система організації отримує можливість безпосередньо впливати на керовану.

**Класифікація управлінських рішень** – за сферою охоплення, за тривалістю дій, за рівнем прийняття, за характером вирішування організацією завдань, за способом обґрунтування, за способом прийняття, за характером.

**Право прийняття** рішень мають всі менеджери, але певні групи можуть прийняти тільки конкретні рішення.

**Повноваження** характеризує межу між групами менеджерів при прийнятті рішень.

**Обов'язковість** вимагає від менеджера обов'язкового прийняття рішення, якщо його потребує ситуація, що склалась в організації.

**Компетентність** характеризує вміння менеджера приймати кваліфіковані рішення.

**Відповідальність** показує, які санкції можна застосовувати стосовно менеджера, який прийняв невдале рішення.

**Оптимізація управлінських рішень** – вибір найефективнішого варіанта рішення із можливих альтернатив (тобто раціонального рішення).

**Модель** – це відображення в схемі, формулі, зразку тощо характерних ознак досліджуваного об'єкта. Виділяють фізичні, математичні та аналогові моделі.

**Способи моделювання** – теорія ігор, теорія черг, моделювання управління запасами, лінійне програмування, імітаційне моделювання, економічний аналіз, балансові методи, платіжна матриця, дерево рішень, прогнозування.

**Моделювання** – це різновид довгострокового планування, за якого використовується накопичений в минулому досвід та поточні припущення з метою визначення майбутнього.

### **КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ**

1. Що розуміють під управлінськими рішеннями? Які передумови їх прийняття?
2. За якими ознаками класифікуються управлінські рішення? Приклади.
3. На яких умовах ґрунтується успішне прийняття управлінських рішень? Поясніть.
4. З яких етапів складається процес прийняття управлінських рішень?
5. Які фактори впливають на процес прийняття управлінських рішень? Поясніть кожен з цих факторів на конкретному прикладі.
6. Що ви розумієте під оптимізацією управлінських рішень?
7. Які підходи використовують для оптимізації управлінських рішень?
8. Що таке модель? Які види моделей вам відомі? Наведіть приклад.
9. Які способи моделювання вам відомі? Дайте характеристику кожному з цих способів.
10. Що таке прогнозування? Які групи методів прогнозування ви знаєте? Назвіть їх.

### **ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ**

#### **1. Управлінські рішення є формалізацією:**

- а) технологічної документації;
- б) планування діяльності цеху;
- в) організаційної структури управління;
- г) підготованих розпоряджень;
- д) мотивування діяльності працівників.

#### **2. Управлінські рішення на підприємстві є формалізацією:**

- а) планування діяльності цеху;
- б) мотивування працівників;
- в) організаційної структури управління;
- г) положення про надбавки та премії;
- д) контролювання процесу виробництва.

#### **3. Управлінські рішення в організації за способом прийняття є:**

- а) недостовірні;
- б) раціональні;
- в) часткові;
- г) поточні;
- д) колегіальні.

#### **4. Управлінські рішення в організації за тривалістю дії є:**

- а) нераціональними;
- б) міжособистісними;
- в) типовими;
- г) перспективними;
- д) складними.

**5. *Управлінські рішення в організації за рівнем прийняття можуть бути:***

- а) організаційно незапрограмовані;
- б) індивідуальні;
- в) адміністративні;
- г) загальні;
- д) немає правильної відповіді.

**6. *За характером вирішуваних завдань рішення в менеджменті бувають:***

- а) організаційні незапрограмовані;
- б) загальні;
- в) рішення на управлінському рівні;
- г) перспективні.

**7. *Управлінське рішення, вибір якого зумовлений досвідом, стажем, кваліфікацією менеджера, вважається:***

- а) достовірним;
- б) частковим;
- в) необґрунтованим;
- г) оснований на судженнях;
- д) терміновим.

**8. *До колегіальних рішень належить:***

- а) рішення про звільнення заступника директора з фінансових питань, прийняте на загальних зборах працівників;
- б) рішення про впровадження нової технології, прийняте директором та його заступниками, розроблене групою конструкторів та технологів;
- в) рішення щодо підвищення кваліфікації працівників бухгалтерії, прийняте головним бухгалтером.

**9. *За тривалістю дії управлінські рішення в організації бувають:***

- а) поточні та тактичні;
- б) поточні та стратегічні;
- в) перспективні та поточні;
- г) поточні, тактичні та стратегічні.

**10. *Які з нижченаведених управлінських рішень є організаційними незапрограмованими?***

- а) щомісячне нарахування заробітної плати;
- б) закупівля і впровадження нової виробничої лінії;
- в) пошук нових ринків збуту.

**11. *З метою прийняття непопулярних управлінських рішень в організації створюється:***

- а) виробничо-цільова група;
- б) управлінська служба;
- в) група керівників;
- г) комітет.

**12. *На процес прийняття рішення впливають такі фактори, як:***

- а) відповідальність та обов'язковість;
- б) повноваження, компетентність;
- в) особисті якості й поведінка менеджера, інформаційні обмеження;
- г) планування та регулювання.

**13. Компетентність менеджера під час прийняття управлінських рішень характеризується:**

- а) вмінням приймати кваліфіковані рішення;
- б) правами, які дають змогу приймати управлінські рішення;
- в) можливістю приймати управлінські рішення;
- г) обов'язковістю приймати управлінські рішення.

**14. Успішне прийняття управлінських рішень ґрунтується на таких умовах:**

- а) повноваженнях, особистих якостях менеджера, відповідальності;
- б) праві, повноваженнях, відповідальності, поведінці менеджера;
- в) особистих якостях менеджера, його поведінці, відповідальності;
- г) праві, повноваженнях, компетентності.

**15. Оптимізація управлінського рішення здійснюється через:**

- а) використання стратегічного планування, розподіл ресурсів;
- б) застосування наукового методу, моделювання, системної орієнтації;
- в) залучення всього колективу до обговорення і прийняття рішення;
- г) удосконалення системи матеріального стимулювання.

**16. З метою ефективного прийняття управлінського рішення за високого рівня невизначеності менеджерами використовується:**

- а) імітаційне моделювання;
- б) лінійне програмування;
- в) теорія ігор;
- г) управління запасами;
- д) теорія черг.

**17. Під час прийняття управлінських рішень для опису властивостей чи характеристик об'єкта за допомогою символів менеджерами використовується така модель:**

- а) системна;
- б) фізична;
- в) організаційна;
- г) математична;
- д) аналогова.

**18. Моделі, як способи оптимізації управлінських рішень, бувають такими:**

- а) достовірні, наближені, недостовірні;
- б) математичні, аналогові, фізичні;
- в) разові, періодичні, довгострокові;
- г) службово-інформаційні та розпорядчі.

**19. З метою визначення точки, у якій підприємство починає ставати прибутковим, менеджер використовує такий спосіб моделювання:**

- а) економічний аналіз;
- б) моделювання управління запасами;
- в) теорія черг;
- г) лінійне програмування;
- д) дерево рішень.

**20. З метою визначення оптимального місця для побудови нового заводу використовується такий спосіб моделювання:**

- а) теорія ігор;
- б) імітаційне моделювання;
- в) лінійне програмування;
- г) дерево рішень;
- д) теорія черг.

**21. При прийнятті управлінських рішень для опису властивостей чи характеристик об'єкта за допомогою символів менеджери використовують таку модель:**

- а) системна;
- б) фізична;
- в) організаційна;
- г) аналогова;
- д) математична;

**22. До якісних методів прогнозування належить:**

- а) причинно-наслідкове моделювання;
- б) прогнозування на основі словесної інформації;
- в) прогнозування на засадах письмової інформації;
- г) метод експертних оцінок.

**23. Етап прийняття рішення «Виникнення ситуації, яка вимагає «прийняття рішення» реалізується через такі ланки:**

- а) обговорення проекту, затвердження рішення, оформлення рішення і видавання розпорядження про виконання рішення;
- б) збирання інформації, оцінювання інформації, формування обмежень та критеріїв для прийняття рішень;
- в) виникнення проблеми, діагностика проблеми, формування вимог до інформації;
- г) встановлення альтернатив та їхнє оцінювання;
- д) вибір оптимального варіанта та його оформлення.

**24. Етапами процесу вироблення управлінських рішень в організації є:**

- а) підготовка та оптимізація рішення;
- б) аналіз фінансової діяльності;
- в) мотивування;
- г) виявлення та оцінка альтернатив.

### **СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ**

**1.** На підприємстві планують впровадити нову технологічну лінію, яка дасть змогу покращити якість виготовленої продукції та зменшити витрати виробництва. Та серед працівників поширилась чутка, що через ці нововведення буде скорочено 15% персоналу. Внаслідок цього в організації знизився рівень продуктивності праці, почастішали порушення трудової дисципліни. Ваші дії як керівника підприємства:

1. Зберете загальні збори, де обґрунтуєте ваші рішення щодо впровадження нововведень. Вислухаєте думки працівників підприємства.

2. Обговорите це питання лише зі своїми заступниками. А ті, своєю чергою, пояснять ситуацію підлеглим.

3. Насамперед з'ясуєте причини такої поведінки працівників вашого підприємства, і відповідно до отриманих результатів будете приймати рішення.

4. Не будете здійснювати ніяких дій. Будете впроваджувати нововведення, а порушників дисципліни покараєте.

Відповідь обґрунтуйте.

**2.** У вашому колективі є людина, яка фактично постійно не завантажена роботою. Звільнити її немає юридичних підстав, а завантажити роботою за фахом поки що немає можливості. Що робити з таким працівником? Обґрунтуйте.

1. Особисто поговорити з ним відверто віч-на-віч і запропонувати звільнитися за власним бажанням.

2. Запропонувати адміністрації скоротити посаду.

3. Спробувати все ж використовувати цю людину на допоміжних роботах, чітко визначивши коло її обов'язків.

4. Створити в колективі таке ставлення до цієї людини, щоб вона сама захотіла перейти на інше місце праці.

**3.** Нова працівниця канцелярії рекламного агентства, яка займається закупками, отримала призначення на чергову посаду (старший діловод) і добре справляється зі своєю роботою. Але вона постійно задає вам як керівникові канцелярії запитання, на які чудово може відповісти сама. Усвідомлюючи це, ви реагуєте на такі запитання роздратовано, унаслідок чого погіршуються не тільки відносини з цією працівницею, але й клімат в колективі. Ваші подальші дії:

1. Продовжуєте й далі відповідати на її запитання, намагаючись не виявляти роздратованості.

2. Поговорите відверто з працівницею про виниклу проблему. Поясните причини вашого невдоволення та запропонуєте їй самостійно приймати рішення.

3. З'ясуєте причини поведінки вашої підлеглої. Залежно від отриманої інформації приймете компромісне рішення.

4. Зробите все можливе, щоб цю працівницю перевели в інший відділ. Відповідь обґрунтуйте.

**4.** Вас нещодавно призначили керівником великого колективу. Ще не всі знають вас в обличчя. Йдучи коридором, ви бачите трьох працівників, які щось жваво обговорюють і не звертають на вас уваги. Повертаючись через 20 хвилин, застаєте їх в тій самій ситуації.

Обґрунтуйте свою реакцію.

1. Зупинюся. Дам зрозуміти, що я їх новий начальник і мимохідь зауважу: «Бачу вас тут давно. Якщо немає роботи, то зайдіть до мене в кабінет».

2. Спитаю, хто їх безпосередній начальник. Попрошу, щоб він зайшов до мене.

3. Поцікавлюся, що їх хвилює, про що розмова, як йдуть справи, чи немає якихось претензій до адміністрації. Після цього зауважу, що пора працювати.

4. Насамперед поцікавлюся, як справи на їхній ділянці (відділі), які терміни закінчення роботи, що заважає працювати ритмічно.

5. Зацікавлюся станом справ у відділі, де працюють ці троє, а дізнавшись, що там усе гаразд – підкину роботи, щоб не відволікались та не відволікали інших.

**5.** Ви – генеральний менеджер, повинні призначити собі заступника з фінансових питань. Є декілька кандидатур, нижче наведено їхні якості. Виберіть одну із кандидатур, яка найбільш відповідає вимогам для роботи з фінансами.

1. Уникає конфліктів із людьми, прагне насамперед створити в колективі атмосферу взаємної довіри, орієнтується на людину, а не на завдання, не має спеціальної освіти.

2. Конфліктний, але лише в інтересах справи, не боїться зіпсувати хороші особисті стосунки для досягнення поставленої цілі, педантичний, запальний, не прагне до самовдосконалення.

3. Передовсім дотримується своїх посадових обов'язків, вимагає цього від своїх підлеглих, добивається чіткого виконання роботи, має аналітичний склад розуму, спокійно та розважливо вирішує проблеми, має спеціальну економічну освіту.

4. Зосереджений насамперед на досягненні особистих цілей, наполегливий в організаційних питаннях і завжди прагне домогтися свого, не надаючи великого значення непорозумінням і конфліктам, які виникли у взаємовідносинах із підлеглими, має спеціалізовану фінансово-економічну освіту.

Відповідь обґрунтуйте.

**6.** Навести приклад ситуації і пояснити, за яких умов істотне збільшення вигод від інформації з докладанням малих зусиль для її пошуку, отримання та обробки стає непотрібним.

**7.** Розкрити складові процесу у застосуванні одного з підходів (науковий метод, системна орієнтація, застосування моделей) до прийняття рішення у ситуації:

1. Перехід автобудівного підприємства на випуск нової продукції (з міжміських автобусів на міські автобуси і тролейбуси).

2. Утворення нового структурного підрозділу – відділу атестації підвищення кваліфікації кадрів на великому енергетичному підприємстві.

3. Створення нової інформаційної мережі з потужною автоматизованою базою даних у юридичній фірмі.



8. Вирішити проблему, застосовуючи схему прийняття раціонального рішення:

1.Нарікання клієнтів на якість продукції приватного швейного підприємства.

2.Напруження у колективі середнього автотранспортного підприємства ЗАТ перед очікуваним скороченням.

3.Заборгованість керівництва ВАТ підприємства харчової промисловості перед працівниками щодо виплат ЗП.

4.Високий рівень стресу у відділі збуту малого торгово-посередницького підприємства.

5.Погіршення дисципліни у відділі збуту колективного молокопереробного підприємства.

6.Вихід на пенсію головного бухгалтера ТПВ інвестиційної компанії.

7.Конфлікт між працівниками планово-економічного відділу через розміри заробітної плати.

Охарактеризуйте прийняте рішення за відомими вам сімома ознаками.

9. Президент компанії був проти збільшення потужностей. «Це погана ідея, - звертався він до Ради директорів, – оскільки попит недостатній, щоб поглинути все пропоноване. Чотири великі фірми виникли в нашій галузі минулого року і ще три можуть виникнути незабаром, оскільки вони відчують прибуткову справу. Часи високих цін та прибутків минули. Протягом останнього десятиліття ми ведемо тяжку конкурентну боротьбу. Замість збільшення потужностей нам необхідно знайти нову галузь, яка б забезпечила 15 відсотків рентабельності, щоб інвестувати туди капітал. Збільшуючи потужність заводу на 25 відсотків, ми ще більше ризикуємо. Це безвідповідально!» Проте Рада директорів не погодилась з точкою зору президента і прийняла рішення про збільшення потужностей заводу протягом 18 місяців. Тоді він вирішив, що єдиний спосіб врятувати компанію – це знайти шлях збільшити попит на продукцію, яка виготовлена. Після 10 місяців досліджень та аналізу президент та його найближче коло визначили, що можливі три стратегії. Перша – підвищити витрати на рекламу з 300 тис. до 400 тис. доларів. Це забезпечить ріст попиту на продукцію до 30 млн. доларів. Друга – знизити ціни на продукцію на 20 відсотків. Ринкове дослідження показало, що в такому разі обсяг реалізації сягне 60 млн. доларів. Третя – розпочати програму НДДКР, тоді обсяг реалізації досягне до 25 млн. доларів. Шанси на успіх оцінюються так: перша стратегія – 60 відсотків, друга – 20 відсотків, третя – 70 відсотків. Податки становитимуть відповідно 48, 50 та 45 відсотків.

**Запитання для аналізу:**

1. До якого виду можна віднести рішення, що приймаються: визначеність, ризик, невизначеність?

2. Назвіть привабливі риси кожної стратегії. Наведіть розрахунки та визначіть найкращу стратегію.

3. Чи буде впливати різний рівень податку на остаточне рішення?

**10.** Ви – керівник фірми. Підприємство молоде, зростаюче, працівники – ентузіасти-однодумці.

8 квітня фірма отримала запрошення на участь у міжнародній виставці у Франції. Відкриття виставки 5 серпня, тривалість виставки – тиждень, підготовка до відкриття (завезення експонатів, оформлення стендів) – три дні; завершення після закриття (демонтаж, вивезення експонатів) – ще два дні. Режим роботи виставки для відвідувачів – з 11 до 20 години щоденно.

Максимальні витрати, які може дозволити собі фірма для участі у виставці, становлять 60 000 \$. Реєстраційний збір з учасників виставки становить 2500 \$, реєстрація одразу забезпечує включення до каталогу. Всю площу виставкового залу (демонстраційну) поділено на орендні модулі.

Один модуль демонстраційного стенду – 25 кв.м., мінімально можлива оренда експозиції – 50 кв.м. Для презентації продукції фірмі потрібно щонайменше 70 кв.м., бажана площа 120 кв.м. Оренда 1 кв.м. стенду на весь період виставки коштує 370 \$. Збирання та підключення до комунікацій стендового модуля коштує: за перші 50 кв.м. – 550 \$, за кожні наступні 25 кв.м. – 250 \$.

Орієнтована вага багажу (продукція-експонат та елементи оформлення): для стенду у 70 кв.м. – 210 кг, для стенду у 100 кв.м. – 250 кг, для стенду у 125 кв.м. – 270 кг. Тариф транспортування багажу – 3 \$ за кг в *одному напрямі*.

Для обслуговування стендів (презентування експонатів, консультування відвідувачів) необхідні 3-6 спеціалістів. Можливе залучення кваліфікованого спеціаліста по обслуговуванню демонстраційних стендів та презентаціях з адміністрації виставки, ця послуга коштуватиме 500 \$ за день роботи цього спеціаліста.

Інтереси фірми потребують участі у виставці керівника фірми, бажана участь заступника з комерційних питань. Заступник та 4 спеціалісти фірми вільно володіють французькою, ділове спілкування керівника вимагає участі перекладача.

Залучення французького перекладача з адміністрації виставки коштує 75\$ на годину, або 450 \$ за робочий день.

Авіаквиток Київ-Париж-Київ коштує 1000 \$, проживання в готелі – 150\$ за добу, їжа, транспортні витрати на пересування по місту (добові) – 60 \$ за добу для кожної особи.

Вартість одноразової візи – 40 \$ за один паспорт, страхування – 5 \$ за добу з особи.

### **Запитання для аналізу:**

Розробити рішення про участь фірми у виставці, розглянувши кілька можливих альтернативних варіантів і обґрунтувавши оптимальний, який забезпечить максимальне представництво як експонатів, так і співробітників підприємства.

Для цього:

1. Сформулювати проблему, мету рішення, вказати існуючі обмеження та критерії оцінювання альтернативних варіантів.
2. Запропонувати і розрахувати кілька альтернативних варіантів.

3. Виходячи зі сформульованих критеріїв, аргументувати обрання оптимального варіанту. Обґрунтувати вибір.

4. Скласти план організаційних заходів щодо підготовки до участі у виставці.

**11.** Ваш космічний корабель потерпів катастрофу на Місяці. Згідно плану Ви повинні біли зустрітися зі станцією, що знаходиться на відстані 300 км від цього місця на освітленій стороні Місяця. Все знищено, крім предметів зі списку, наведеного нижче.

Життя екіпажу залежить від того, чи зможе він добратися до станції. Вашим завданням є вибір найбільш необхідних предметів для подолання 300 км. Ви повинні розташувати названі 14 предметів в порядку їхньої значимості для виконання даної задачі. Номером 1 позначте найбільш значущий для вас предмет, номером 14 – найменш значущий.

Предмети	Правильні відповіді	Пояснення
Коробок сірників	14	На Місяці немає кисню, який необхідний для горіння. Сірники не потрібні.
Харчові концентрати	4	Ефективний засіб для підтримки необхідної енергії
20 м нейлонового шнура	6	Можуть бути використані для подолання скал та перенесення поранених
Шовковий купол парашуту	8	Може захистити від сонячних промінів
Переносний обігрівач на сонячних батареях	12	Не потрібний на сонячній стороні Місяця
Коробка сухого молока	11	Більш громіздка заміна харчових концентратів
Два балони з киснем по 50 кг	1	Самий необхідний засіб для життя
Зіркова карта місячного небосхилу	3	Необхідна для навігації
Магнітний компас	13	На місяці не працює
25 л води	2	Для відшкодування витрат вологи на сонячній стороні Місяця
Сигнальні ракети	10	Аварійні сигнали будуть необхідні при наближенні до станції
Аптечка першої допомоги з ін'єкційними голками	7	Шприци для вприскування ліків підходять для спеціальних приладів у скафандрах
УКВ-прийомопередатчик	5	Для зв'язку зі станцією може бути застосований тільки на невеликій відстані

**Мета вправи:** порівняти процес і результати індивідуального та колективного вирішення проблем. Тривалість вправи – біля години.

### **Особливості виконання вправи:**

1. Учасники знайомляться з проблемою корабельної катастрофи на Місяці (дана проблема відноситься до сфери космічних польотів, тобто до сфери, про яку більшість учасників має тільки поверхневі знання). Дана вправа проводиться тому, що в її вирішенні ніхто з учасників професійно не зацікавлений, що дозволяє порівнювати результати індивідуального та колективного вирішення проблеми. Кожний учасник має вирішити дану проблему за 15 хвилин.

2. Учасники вправи поділяються на групи по 4-7 осіб і знайомлять один одного зі своїми індивідуальними рішеннями. Після цього групі як єдиному колективу надається півгодини для вироблення правильного рішення проблеми. Потенційні переваги колективного рішення проблем у порівнянні з індивідуальним рішенням проявляються в більшій мірі в тому випадку, коли колектив працює таким чином, що кожний член колективу буде згоден з запропонованою послідовністю значимості окремих предметів. Якщо у виконанні даної вправи приймають участь декілька колективів, то можна порівнювати процеси і результати різних засобів вирішення проблем.

### **Правила прийняття управлінських рішень:**

(всіх учасників необхідно ознайомити з даними Правилами після закінчення виконання вправи)

1. Різні точки зору та погляди на вирішення певної проблеми дають позитивний результат. Чим більше висловлено думок та точок зору на вирішення проблеми, тим вище ймовірність її правильного вирішення. Тому слід зацікавлювати інших членів колективу в тому, щоб вони відкрито, щиро висловлювали свої думки та точки зору щодо вирішення проблеми.

2. Підтримуйте тільки ті погляди та рішення, з якими Ви повністю згодні. Не підтримуйте та не погоджуйтесь з поглядами та точками зору того чи іншого члену Вашого колективу тільки тому, що перед цим він підтримував Ваші погляди. Якщо Вам здається, що колективна згода досягається занадто швидко, то, можливо, Ви не врахували деякі важливі аспекти даної ситуації. Намагайтесь знайти контраргументи, щоб вивчити інші точки зору.

3. Не уникайте конфліктних ситуацій та конструктивної критики. Не поступайтесь тільки тому, що Ви у меншості, або тому, що ніхто не підтримує Вашу точку зору. Не судіть про якість певних думок виходячи з того, скільки членів Вашого колективу їх відстоює. Більшість може помилятися.

4. Якщо Ви зрозуміли, що помилилися, відкрито визнайте свою помилку. Не домагайтесь прийняття Вашого рішення за будь-яку ціну. Намагайтесь знайти тільки логічне, об'єктивне, правильне рішення.

## ТЕМА 12. ІНФОРМАЦІЯ ТА КОМУНІКАЦІЇ У МЕНЕДЖМЕНТІ

### **КОРОТКІ ТЕОРЕТИЧНІ ВІДОМОСТІ**

**Комунікація** – це обмін інформацією, її змістом між двома і більше людьми (працівниками).

**Сфери виникнення комунікацій** – між організацією і зовнішнім середовищем, між рівнями, підрозділами та працівниками організацій.

**Інформація** – це сукупність повідомлень, які відображають конкретний бік явища, події, виробничо-господарської діяльності.

**Документація** – це письмове надання інформації про факти, події, явища об'єктивної дійсності й розумової діяльності людини.

**Комунікаційний процес** – це процес обміну інформацією між двома і більше людьми, працівниками з метою вирішення певної проблеми.

**Елементи комунікаційного процесу** – це складові, що формують комунікаційний процес (відправник (джерело), повідомлення, канал, отримувач (споживач)).

**Види комунікацій** – міжособистісні, які виникають між конкретними особами (працівниками); організаційні, які визначаються характером діяльності, побудовою, можливостями організацій (підприємств).

### **КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ**

1. Що ви розумієте під словом «комунікація»?
2. У яких сферах виникають комунікації? Відповідь продемонструйте на прикладах.
3. Яка відмінність між формальними та неформальними комунікаціями?
4. Які особливості горизонтального комунікаційного процесу?
5. Назвіть складові елементи процесу комунікацій.
6. З яких етапів складається цей процес?
7. Що ви розумієте під поняттям «шуми» у процесі комунікацій? Наведіть види та приклади.
8. Що ви розумієте під зворотним зв'язком у процесі комунікації?
9. Що таке інформація? Наведіть відому вам класифікацію інформації.
10. Наведіть визначення поняття «документація». За якими ознаками класифікують документацію?
11. Що таке діловодство? Які його основні функції?
12. Які системи діловодства вам відомі? Поясніть назви цих систем на прикладах.
13. Які служби на підприємстві займаються діловодством?
14. Що таке графіки? З яких елементів вони складаються? Яке їхнє основне призначення?
15. Які групи графічних засобів вам відомі? Наведіть приклади. Поясніть та зобразіть хронодіаграму.

### **ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ**

**1. Комунікації у менеджменті – це:**

- а) вид управлінської діяльності;
- б) прийоми впливу керуючої системи на керовану;

- в) формалізований метод менеджменту;
- г) процес обміну інформацією між двома і більше людьми з метою вирішення певної проблеми;
- д) процес, пов'язаний зі складанням документів, їхньою обробкою, проходженням, зберіганням.

**2. Комунікації в організації бувають:**

- а) централізованими;
- б) неформальними;
- в) інтуїтивними;
- г) функціональними;
- д) непрямыми.

**3. Вид комунікації, який передбачає спілкування за допомогою жестів, називається:**

- а) мімічним;
- б) невербальним;
- в) вербальним;
- г) семантичним;
- д) імітаційним.

**4. Неформальні комунікації в організації дають змогу:**

- а) посилити зв'язок із зовнішнім середовищем, підвищити трудову активність персоналу;
- б) поширюватись неправдивій, невідповідній і нечіткій інформації;
- в) розвиватись конфліктним ситуаціям.

**6. Елементами комунікаційного процесу в організації є:**

- а) відправник, ідея, повідомлення, отримувач;
- б) відправник, повідомлення, канал, отримувач;
- в) відправник, повідомлення, отримувач, шум;
- г) відправник, ідея, повідомлення, отримувач, шум.

**7. Інформація, яка стосується вирішуваної проблеми, у менеджменті називається:**

- а) релевантною;
- б) службово-інформаційною;
- в) адміністративною;
- г) достовірною;
- д) спеціальною.

**8. В організації інформація за змістом буває:**

- а) недостовірною;
- б) спеціальною;
- в) надлишковою;
- г) децентралізованою;
- д) технологічною.

**9. Елементами графіка як способу наочного зображення стану і способу виробничо-господарської діяльності в організації, є:**

- а) легенда;
- б) наказ про затвердження;
- в) технологія;

- г) посадовий оклад;
- д) кодування.

**10. Документація у ході здійснення комунікацій в організації – це:**

- а) письмове надання інформації про факти, події, явища;
- б) способи наочного зображення стану і ходу виробничо-господарської діяльності за допомогою умовних позначень;
- в) процес, пов'язаний зі складанням документів, їхньою обробкою, проходженням, зберіганням;
- г) процес обміну інформацією між двома і більше людьми з метою вирішення певної проблеми.

**11. В організації документація за призначенням буває:**

- а) типовою;
- б) таємною;
- в) простою;
- г) разовою;
- д) службово-інформаційною.

**12. Топограми як графічні носії інформації відображають:**

- а) структуру і взаємовідносини явищ;
- б) явища у просторі;
- в) зміну явищ у часі;
- г) кількісні співвідношення.

**13. Хронограма показує:**

- а) планування робочих місць;
- б) зміну явищ у часі;
- в) співвідношення явищ у часі;
- г) здійснення комунікаційного процесу;
- д) співвідношення чоловіків і жінок на підприємстві.

**14. Діаграми – це наочні зображення інформації в комунікаційному процесі, які показують:**

- а) структуру і взаємовідносини явищ;
- б) явища у просторі;
- в) зміну явищ у часі;
- г) кількісні співвідношення.

**15. Основні перепони в організаційних комунікаціях:**

- а) надходження невідповідної інформації, яка збільшує навантаження каналу передачі;
- б) складний зворотний зв'язок, недостатня кількість переконливих аргументів у повідомленнях, низька заробітна плата підлеглих;
- в) багаторівнева організаційна структура, деформація повідомлень, інформаційне перевантаження.

**16. Діловодством у менеджменті вважається:**

- а) процес, пов'язаний зі складанням, обробкою, проходженням та зберіганням документів;
- б) засіб перетворення вхідних елементів на вихідні;
- в) спосіб наочного зображення стану та ходу виробничо-господарської діяльності за допомогою умовних позначень;

- г) сукупність повідомлень, які відображають конкретний аспект явища, події, виробничо-господарської діяльності;
- д) відображення характерних ознак досліджуваного об'єкта.

**17. Незадовільна структура управління є перешкодою для такого виду комунікацій, як:**

- а) структурний;
- б) організаційний;
- в) міжособистісний;
- г) лінійно-функціональний;
- д) вербальний.

**18. На шляху міжособистісних комунікацій в організації виникають такі перешкоди:**

- а) семантичні бар'єри;
- б) незадовільна структура управління підприємством;
- в) деформація повідомлень на різних етапах процесу комунікацій;
- г) недоліки мотиваційної системи;
- д) відсутність харизматичних якостей у керівника.

### **СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ**

**1.** Вказати, якого виду потрібна інформація згідно з відомими ознаками класифікації для вирішення наявних проблем та хто повинен її збирати. Відповідь обґрунтувати.

**А.** Потреба виходу вітчизняного кондитерського підприємства на ринки країн близького зарубіжжя у зв'язку із загостренням конкуренції всередині країни.

**Б.** Конфлікт у бухгалтерії великого деревообробного підприємства між представниками молодшого і старшого поколінь стосовно виконання непередбачених робіт у позаробочий час.

**В.** Непорозуміння між представниками профспілки та керівництва ВАТ автобудівного підприємства з приводу невиконання однією із сторін обов'язків із соціального забезпечення персоналу.

**Г.** Вихід з ладу нової технологічної лінії у пресувальному цеху колективного підприємства з виробництва будівельних матеріалів.

**2.** Працівникові відділу замовлення взуттєвої фабрики потрапив до рук лист такого змісту: «Вельмишановна дирекціє! Хочу повідомити вас про те, що придбані позавчора у вашому фірмовому магазині черевики виявилися бракованими, оскільки вже на наступний день тріснула підошва. Мені дуже неприємно вам про це повідомляти, та це вже не перший випадок. Таке сталося і у моєї знайомої. Нам подобається продукція вашої фірми і ми вже не перший рік купуємо ваше взуття. Та таких випадків ніколи не було. Тому прошу звернути увагу на моє повідомлення та вжити відповідних заходів».

#### **Запитання для аналізу:**

- 1. Як би ви охарактеризували інформацію, яка надійшла у відділ замовлень?
- 2. Визначте носія цієї інформації.



3. Який вид документації використано для передавання цієї інформації?
4. Ваші дії для вирішення цієї ситуації. Яка інформація та документація використовуватиметься у цьому випадку?
5. Чи під час вирішення проблеми доцільно використовувати графіки? Якщо так, то які саме?

**3.** У директора машинобудівного підприємства на прийомі представник заводу, якому об'єднання постачає низку виробів за угодою кооперації, і з яким склались багаторічні добрі стосунки. Представник просить дещо змінити номенклатуру і терміни поставок, пояснити, вказати та описати етапи та елементи схематичної моделі комунікаційного процесу з наявністю шумів для ситуації:

**А.** Підготовка наказу по підприємству стосовно покарань за порушення трудової дисципліни.

**Б.** Бухгалтер подає пояснювальну записку у зв'язку з відсутністю на робочому місці через хворобу.

**В.** Головний бухгалтер інформує директора про недоліки у роботі та подає пропозиції з їхнього усунення.

**Г.** Начальник механічного цеху рекомендує заступнику з виробництва преміювати винахідливого майстра.

**Д.** Заступник з економіки телефонує у відділ маркетингу з проханням надати інформацію про конкурентів.

**Е.** Секретар подає заяву про звільнення за власним бажанням.

**4.** Переглядаючи пошту, керівник помічає документ, з яким хотів би ознайомитись детальніше. Але часу зараз немає, і він залишає документ у себе, сподіваючись уважно опрацювати його в суботу чи у вільну хвилину наприкінці робочого дня.

Чи правильно він вчинив? Відповідь обґрунтувати.

**5.** Влітку на Київському приладобудівному підприємстві «Спектр» була організована зустріч з австрійськими партнерами щодо обговорення деяких сторін бізнесу. Місяцем раніше з Відня до Києва приїздив представник австрійської фірми «Forest» по запрошенню вітчизняних виробників. Тоді йому були передані необхідні документи і представлена інформація щодо діяльності підприємства «Спектр» і була запланована двостороння зустріч на червень.

Про свій візит австрійці попередили за два тижні. На цей крок київські бізнесмени відповіли наступним:

- по-перше, були заброньовані місця для всіх членів австрійської делегації у столичному готелі;
- по-друге, для більш ефективного діалогу з іноземцями під час переговорів запросили двох перекладачів (пізніше одному з них з більш поглибленими технічними знаннями німецької мови запропонували постійну роботу);

- по-третє, для того, щоб у гостей склалось добре враження про відрядження на Україну, була запланована екскурсія по відомим культурним та архітектурним пам'яткам столиці;

- і також, з тими, хто повинен бути особисто присутнім на переговорах, менеджер-організатор провела бесіду щодо вимог культури спілкування з іноземними гостями.

Гості прибули у неділю, була спекотна погода. В аеропорту їх зустріли і потім відвезли у готель, а у вечері всі зустрілись у неформальній обстановці у ресторані з українською кухнею на Подолі. Австрійська сторона з великим задоволенням віднеслась до національних страв, тому бесіда вже через півгодини почала набирати дружній характер.

Побачивши задоволеність гостей директор «Спектр» Валерій Петрович хотів перейти до справ і обговорити хвилюючі його ділові питання, але був своєчасно зупинений менеджером-організатором.

Дійсно, не слід користуватися розкутістю гостей одразу після приїзду, під час першого обіду або вечері. Коли людина втомлена, а її фізіологічний стан потребує відпочинку ділові питання будуть її дратувати, а також на рівні підсвідомості складеться негативна думка про співбесідника.

Також гості були уражені професіоналізмом перекладачів, які робили бесіду більш жвавою та розкутою. Дійшло до того, що деякі почали згадувати цікаві моменти свого життя ще з дитинства.

Переговори розпочались наступного дня об 11 годині на території підприємства у спеціально приготовленому приміщенні – воно було добре освітлене і обладнано кондиціонером, який у спекотну погоду був доречним.

Проведення переговорів у кабінеті директора було б не етично, тому що під час переговорів особисті речі, телефон директора могли відволікати його і гостей від справи. А як зазначалось вище, просторість, освітлення і свіжість приміщення сприяють збільшенню продуктивності розумової праці до 10 – 15%.

Делегати з обох сторін розташувались за великим столом, причому з одного боку наша сторона, з іншого – гості.

У даному випадку таке розташування під час переговорів свідчить не тільки про рішучість та важливість переговорів, а й значно полегшує їх проведення, тобто при діалозі на високому рівні сторони легше приймають рішення, консультиуючись з представниками своєї фірми (на рідній мові).

Офіційність зустрічі також підкреслювала і сервіровка стола переговорів: на ньому окрім паперів делегатів і газованих напоїв нічого не було.

Кавою, чаєм та іншими напоями (сік, коктейлі тощо) гостей слід пригощати на більш неофіційних зустрічах. Можливо, це обумовлено тим, що при переговорах усі повинні думати і зосереджувати увагу на справі, а не на смаках вище згаданих напоїв, мальовничості сервізу та особі, яка його принесла. Тому у багатьох випадках усі вживають газовану воду у звичайних прозорих стаканах.

Після того як основні питання були вирішені, атмосфера трохи розрядилась, спілкування продовжувалось спеціалістами різних професійних рівнів.

Під час спілкування українська сторона більш-менш виконувала вказівки щодо своєї поведінки і розмови з іноземцями. Головне треба пам'ятати, що більшість європейських підприємців гарні психологи з великим досвідом, тому якщо між сторонами у деякій мірі і існував мовний бар'єр, то він не скривав підозрілих жестів, рухів, міміки, тон розмови та поведінку.

Перебування австрійської делегації пройшло по запланованому графіку. Зовні було видно, що гості задоволені від перебування і ходом справ, а також пообіцяли не зволікаючи повідомити про своє остаточне рішення. При відльоті вони дуже дякували за гостинність, а з нашої сторони їм були вручені сувеніри як свідчення доброго ставлення і задоволення від зустрічі.

Незважаючи на свою важливість, зустріч не змінила трудового режиму підприємства, тому вже наступного дня директором була організована нарада, на якій розглядались питання щодо плюсів і мінусів від співробітництва з австрійцями у новому проекті. На нараді перебували менеджери вищих рівнів і головні інженери підприємства. Вони з точки зору своєї професійної діяльності і спеціалізації, проаналізувавши інформацію, отриману під час переговорів, мали підготувати об'єктивне особисте рішення. Тоді всі мали змогу висловитись, а директор отримав обгрунтовану спільною думкою інформацію для прийняття важливого рішення.

Як і обіцяли австрійці з «Forest» зателефонували через декілька днів і повідомили, що вони згодні з умовами «Спектр», готові для співробітництва, а для підписання контракту запросили керівництво підприємства і особисто директора Валерія Петровича у Відень.

Це співпало і з рішенням вищого керівництва про згоду з обговореними питаннями, пропозиціями австрійських бізнесменів – тобто на співпрацю.

Як бачимо професійні знання менеджера-організатора з тактики спілкування, методів проведення переговорів з іноземними партнерами і вдале їх застосування допомогли підприємству «Спектр» щодо підписання важливого для професійної діяльності (інвестування нового проекту) контракту з австрійськими бізнесменами.

#### **Запитання для аналізу:**

1. Що таке комунікація? Види комунікацій.
2. Які ви знаєте комутаційні бар'єри?
3. Чим відрізняються прямий діалог та дискусія?
4. Якими знаннями та навичками повинен володіти керівник для вмілого керування процесом спілкування?

**6.** Історія університету Святого Франца бере початок з 1934 року, коли було засновано коледж підготовки вчителів початкових класів. У 60-их роках, відбулося його значне розширення: відкрилися факультети гуманітарних, соціальних, бізнесових, медичних наук. У 70-ті роки розширення

продовжувалося, вже у 1978 році навчалося 16600 студентів, порівняно з 4330, у 1962 році. Протягом цього періоду вдвічі зросла кількість факультетів і викладацький склад, на 60 % розширилася територія навчального закладу. Щоб відобразити це зростання, було прийнято рішення про створення у 1978 році університету Святого Франца. Сьогодні у вузі навчається понад 18 000 студентів. У 1985 році було проведено детальний аналіз роботи університету протягом останніх двадцяти років. Президент університету Роналд Пам був здивований змінами, що відбулися за останні роки: збільшилася не тільки кількість факультетів, і викладацького складу, відбулися якісні зміни у студентському колективі. Значно розширилася кількість регіонів, звідки приїжджали на навчання студенти, збільшився середній вік студентів, зросла кількість іноземців, втричі збільшилася кількість жінок, що прагнули опанувати спеціальності на факультеті бізнесу.

Університет завоював престиж у діловому світі. Випускники користувалися попитом на ринку праці. Крім цього, багато бізнесових структур ставали спонсорами університету.

Хоча університет займає високі позиції, Роналд Пам зазначив, що значне зростання призвело до чималих ускладнень у комунікативному процесі. Він часто відчував, що знаходиться «за межами» реальних справ, а багато колег не знають про те, що відбувається в інших підрозділах. А тому президент вирішив, що необхідним для університету є проведення аналізу ефективності комунікативної системи.

#### **Запитання для аналізу:**

1. Які формальні комунікації повинні бути взяті до уваги, щоб оцінити комунікаційну ефективність? Чому?
2. Проаналізуйте, будь-ласка, комунікаційну систему в університеті Святого Франца?
3. Як можна, на Вашу думку, поліпшити ефективність комунікацій в університеті?
4. Як можна вдосконалити комунікаційний процес в університеті?

7. Компанія «Лоск», що виробляє косметичну продукцію і продукцію санітарної гігієни, знайшла серйозні недоліки в організації системи планування виробництва, управління запасами і розподільчої мережі готового товару. Цей стан викликав невдоволення президента компанії, і він наказав зібрати апарат управління для проведення оперативної наради.

Керівники і менеджери компанії зібралися на нараду в залі засідань рівно о 10.00. Президент компанії, зайшов до зали, привітав тих, що зібралися, і відкрив засідання. Усі присутні помітили роздратований і невдоволений стан президента. Коли секретарка повідомила, що телефонує важливий клієнт, президент у грубій формі вичитав їй і сказав, щоб ніхто не відволікав його.

Першим слово надали віце-президентів з фінансових питань, підрозділ якого відповідав і за витрати, пов'язані з матеріально-технічними запасами. Він сказав, що в запасах, призначених для виробництва ряду нових продуктів, заморожені значні капітали.

Йому заперечив керівник служби маркетингу, зазначив, що його співробітники скаржаться на те, що в них часто не вистачає запасів для проведення рекламних кампаній навіть із традиційних товарів. Крім того, споживачі й роздрібні торговці часто бувають невдоволені нестачею рекламованої продукції. Виробники не забезпечують ритмічного і своєчасного випуску необхідної продукції.

Керівника служби маркетингу перебив віце-президент із виробництва і обурено сказав: «Виробництво випускає продукцію в обсягах, досить близьких до тих, які дає прогноз збуту, причому у виробництві ми проводимо стратегію мінімальних виробничих витрат. Якщо виникли якісь проблеми, то нехай звітують ті, хто складав ці прогнози». На це відреагував начальник планово-аналітичного відділу і сказав, що у виробництві накопичилися великі обсяги незавершеної продукції. На цю репліку начальник виробництва відповів, що це дає їм змогу гнучкіше реагувати на несподівані зміни попиту, оскільки багато видів продукції випускаються на основі одних напівфабрикатів. Крім того, він із гордістю відзначив, що це допомагає випускати більші партії окремого типорозміру без переналагодження виробництва, що дає значну економію.

Президент, постукуючи олівцем по столу, нервово запитав: «Хто складав такі прогнози?».

Віце-президент з економічних питань відповів, що прогнози ринку готував персонал центрального апарату кампанії. У цій роботі брали участь економіст, фахівці зі статистики і системного аналізу. Вони використовували дані довгострокових тенденцій збуту продукції компанії, дані про темпи зростання тих ринків, на яких виступала їхня компанія, різні прогнози, дані комерційного і відділу маркетингу про конкурентів на ринку, рекламних компаній. Група розробила свій прогноз і передала його на затвердження керівництву служби маркетингу, після чого прогноз став офіційним документом і був спущений у різні підрозділи для розроблення відповідних планів. Наш аналіз переконує, що розроблений прогноз аж ніяк не впливає на диспропорції, що виникли у сфері матеріально-технічних запасів.

Президент, вислухавши всіх, роздратовано сказав: «Складається уявлення про повну некерованість компанії, і винний тут тільки я один».

Усі присутні опустили голови, вдаючи, що вони уважно читають роздавальний матеріал або записують висловлення президента.

Тим часом президент вів далі «розбір польотів». Він сказав, що всі підрозділи на чолі з віце-президентами працювали погано. Форми і методи взаємодії структурних підрозділів у компанії неефективні. Кожен керівник підрозділу замикається тільки на своїх проблемах, а в цілому ситуації не бачить і не розробляє жодних заходів. Отже, необхідно провести комплексний аудит діяльності компанії. Кожен структурний підрозділ має виконати оцінку праці свого персоналу для прийняття адміністративних рішень. За результатами проведеної роботи буде обговорене питання оцінки роботи співробітників і рівня зарплати, а можливо, і розривання договорів про наймання. Усі вільні.

Президент зібрав свої матеріали і мовчки вийшов із зали засідань.

Після цієї наради в компанії виникла нервозна обстановка, поповзли чутки про майбутню атестацію працівників і великі перестановки в апараті управління.

**Запитання для аналізу:**

1. Які форми комунікацій були використані під час проведення наради?
2. Якими були перешкоди на шляху інформаційного обміну між підрозділами компанії?
3. Як впливали невербальні методи на процес комунікації на нараді?
4. Які дії керівника знижували ефективність комунікацій?
5. Як використовувався зворотний зв'язок у процесі комунікацій між учасниками наради? Які механізми зворотного зв'язку необхідно було використовувати для підвищення ефективності комунікацій?
6. Які результати одержала компанія при проведенні, наради? Проведіть аналіз із позицій процесів комунікації.

## **ТЕМА 13. КЕРІВНИЦТВО ТА ЛІДЕРСТВО**

### ***КОРОТКІ ТЕОРЕТИЧНІ ВІДОМОСТІ***

**Керівництво** – це вид управлінської діяльності, який на засадах лідерства та влади забезпечує виконання функцій менеджменту, формування методів менеджменту та їхню трансформацію в управлінські рішення за допомогою використання комунікацій.

**Лідерство** – це здатність за рахунок особистих якостей здійснювати вплив на поведінку окремих осіб та груп працівників з метою зосередження їхніх зусиль на досягненні цілей організації.

**Влада** – це можливість впливати на поведінку інших людей.

**Вплив** – це будь-яка поведінка одного працівника (наприклад, керівника), яка вносить зміни в поведінку, відносини, відчуття тощо іншого працівника (наприклад, підлеглого).

**Влада примусу** – це різновид форм влади, який полягає у тому, що вплив на підлеглих чинять, використовуючи страх втратити роботу, повагу, захищеність тощо.

**Влада винагороди** – це різновид форм влади, який полягає у тому, що на підлеглих впливають за допомогою винагород, тобто використовується бажання підлеглих отримати цінну для них винагороду в обмін на виконані дії чи певну поведінку.

**Влада законна (традиційна)** – це різновид форм влади, який полягає у тому, що вплив на підлеглих здійснюється на засадах традицій, які здатні задовольнити потребу виконавця в захищеності і приналежності. При цьому виконавець вірить в те, що керівник має право віддавати накази, а його обов'язок – їх виконувати.

**Влада еталонна** – це різновид форм влади, який полягає у тому, що вплив на підлеглих здійснюється на засадах харизми, тобто ґрунтується на особистих якостях та здібностях керівника.

**Влада експертна** – це різновид форм влади, який полягає у тому, що керівник володіє спеціальними знаннями, які можуть задовольнити певні потреби підлеглих.

**Підходи до керівництва** – підхід, який ґрунтується на особистих якостях; підхід з позицій поведінки; ситуаційний підхід.

**Авторитарний стиль керівництва** – передбачає, що керівник централізує повноваження, структурує роботу підлеглих, відмовляє їм в свободі прийняття рішень, здійснює психологічний тиск, застосовує погрози для забезпечення цілей організації.

**Демократичний стиль керівництва** – характеризується високим рівнем децентралізації повноважень, вільного прийняття рішень і виконання завдань, оцінкою роботи після її завершення, турботою про забезпечення працівників необхідними ресурсами, встановленням відповідності цілей організації і цілей груп працівників

**Комбінований стиль керівництва** – передбачає різні варіанти поєднання демократичного та автократичного стилів керівництва.

### **КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ**

1. Що ви розумієте під керівництвом? Яка його роль на підприємстві? Відповідь обґрунтуйте.
2. Які категорії менеджменту вам відомі? Дайте визначення кожній з цих категорій.
3. За допомогою яких прийомів здійснюється керівництво на підприємстві?
4. Назвіть відомі Вам форми влади на рівні держави?
5. Які форми влади, що застосовує керівник підприємства, ви можете назвати.
6. Вкажіть переваги та недоліки кожної з названих форм влади.
7. Які підходи до керівництва ви знаєте? Дайте коротку характеристику кожному з цих підходів.
8. Які стилі керівництва вам відомі? Особливості їхнього застосування на практиці.
9. Дайте коротку характеристику наведеним нижче підходам. Вкажіть переваги та недоліки кожного з них:
  - 9.1. Стиль керівництва на засадах Лайкерта.
  - 9.2. Стиль керівництва через структуру та увагу до підлеглих.
  - 9.3. Стиль керівництва на засадах управлінської гратки Блейка і Моутона.
  - 9.4. Ситуаційна модель стилів керівництва Фідлера.
  - 9.5. Ситуаційні стилі керівництва шлях–ціль Мітчела і Хауса.
  - 9.6. Ситуаційні стилі керівництва на засадах урахування життєвого циклу Херсі та Бланшара.
  - 9.7. Ситуаційна модель використання стилів керівництва для прийняття рішень керівником Врума та Йеттона.
  - 9.8. Підхід до керівництва на засадах вертикальних попарних зв'язків Гріна.

9.9. Трансформаційне керівництво.

9.10. Узгоджене керівництво.

10. Які підходи, на вашу думку, доцільно використовувати на вітчизняних підприємствах? Чи можна вибрати якийсь один з них?

### **ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ**

**1. В основі керівництва лежать такі категорії менеджменту, як:**

- а) лідерство;
- б) компетентність;
- в) причетність;
- г) первинні потреби;
- д) вплив.

**2. Влада як категорія менеджменту – це:**

- а) здатність впливати;
- б) відособлений вид управлінської діяльності;
- в) реальна можливість здійснювати вплив;
- г) вплив через переконання.

**3. Вплив як одна з категорій менеджменту – це:**

- а) здатність здійснювати вплив на окремі особи та групи працівників з метою зосередження їхніх зусиль на досягненні цілей організації;
- б) будь-яка поведінка одного індивідуума, яка вносить зміни в поведінку, відносини, відчуття тощо;
- в) можливість впливати на поведінку інших людей;
- г) влада, яка ґрунтується на засадах примусу;
- д) харизма.

**4. Формами влади менеджера є:**

- а) примус;
- б) штабна;
- в) тактична;
- г) виконавча;
- д) інформаційна.

**5. Формою влади на рівні держави є:**

- а) судова;
- б) експертна влада;
- в) влада примусу;
- г) законна.

**6. Влада прикладу (харизматична) полягає у:**

- а) виконанні виробничого завдання на високому професійному рівні, з ентузіазмом;
- б) симпатії до особистості, її характеру, знань, зовнішності, здібностей;
- в) завоюванні прихильності завдяки досягненням в певних виробничих ситуаціях.

**7. Законна форма влади дає змогу:**

- а) використовувати потенціал персоналу, стимулювати до отримання високих результатів праці;



- б) задовольняти потребу в захищеності і приналежності (при цьому виконавець реагує на посаду керівника);
- в) використовувати вплив наказів, розпоряджень, вказівок на психологічний стан підлеглих;
- г) впливати на підлеглих на засадах харизми.

**8. У менеджменті виділяють такі стилі керівництва:**

- а) базовий;
- б) ліберальний;
- в) поведінський;
- г) короткостроковий;
- д) формальний.

**9. До недоліків еталонної форми влади менеджера належать:**

- а) великі затрати на керівництво;
- б) певна зарозумілість керівника;
- в) у підлеглого може виявитись більше влади, ніж у керівника;
- г) обмеження розмірів винагороди;
- д) впливова зовнішність.

**10. Недоліками влади, що ґрунтується на винагородах, є:**

- а) відсутність довіри до керівництва;
- б) погане використання потенціалу працівників;
- в) обмеження розмірів винагороди;
- г) виникнення у підлеглих бажання обманювати керівників і організацію.

**11. Форма влади менеджера, за якої виконавець переконаний, що керівник має право віддавати накази, а він повинен їх виконувати, називається:**

- а) виконавчою;
- б) внутрішньоособовою;
- в) компромісною;
- г) законною;
- д) експертною.

**12. Вибір стилю керівництва за ситуаційною теорією життєвого циклу залежить від:**

- а) поведінки керівника стосовно мотивації, задоволеності і продуктивності праці підлеглого;
- б) здатності виконавців відповідати за свою поведінку;
- в) участі підлеглих у прийнятті рішень;
- г) природи завдань.

**13. Фактори, які необхідно враховувати, вибираючи стиль керівництва у ситуаційній моделі Фідлера:**

- а) мотивація працівників, структура завдань, службові повноваження;
- б) мотивація працівників, організаційна структура управління, взаємовідносини керівників і підлеглих;
- в) якісні рішення, високий рівень децентралізації, взаємовідносини керівників і підлеглих;
- г) довіра підлеглих до своїх керівників, структура завдання, посадові повноваження;

д) компетентність керівництва, чисельність персоналу, посадові повноваження.

**14. Підхід з позицій поведінки визначив:**

- а) «теорію Х» і «теорію У» у керівництві;
- б) класифікацію стилів керівництва на автократичний, ліберальний, демократичний;
- в) перелік особистих якостей, які притаманні ефективним керівникам;
- г) залежність стилю керівництва від конкретної ситуації.

**15. У ситуаційному підході «шлях-ціль» Мітчела Хауса виділяють стиль(-і):**

- а) інструментальний;
- б) організаційне управління;
- в) «делегувати»;
- г) консультативний;
- д) експлуататорсько-авторитарний.

**16. Ситуаційна модель Врума-Йеттона використовує такі стилі керівництва:**

- а) групове управління;
- б) продаж;
- в) повної участі;
- г) консультативно-демократичний;
- д) з позицій особистих якостей.

**17. Система Лайкерта визначає:**

- а) фактори, що впливають на стиль керівництва: характер організації, система цінностей, особистий досвід;
- б) стилі керівництва, орієнтовані або на роботу, або на людину;
- в) стилі керівництва на основі чотирьох систем, які побудовані на оцінці поведінки керівника.

**18. Стилями керівництва є:**

- а) збіднене управління;
- б) акордний;
- в) партисипативний;
- г) моральний;
- д) координаційний.

**СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ**

**1.** Виробничо-господарська ситуація на підприємстві характеризується такими ознаками: більшість виконавців мають професійнотехнічну освіту, чітко виконують вказівки, прагнуть до добрих відносин, бояться відповідальності, бо не мають достатньо знань, з повагою ставляться до керівництва. Обґрунтувати, яку форму влади керівнику цього колективу найдоцільніше застосовувати:

- А. Законну.
- Б. Еталонну.
- В. Експертну.
- Г. Примусу.

Д. Винагороди.

**2.** Виробничо-господарська ситуація на підприємстві характеризується такими ознаками: більшість виконавців мають вищу освіту, чітко виконують вказівки, прагнуть до добрих відносин, можуть і хочуть брати на себе відповідальність; з повагою ставляться до керівництва. Обґрунтувати, який стиль керівництва найефективніший у цьому колективі згідно з моделлю керівництва Херсі та Бланшара.

А. Делегування.

Б. Вказівка.

В. Інструментальний.

Г. Продаж.

Д. Брати участь.

**3.** Вашому відділу дали завдання розробити рекламну компанію. Розробляються декілька альтернативних проектів рекламної компанії, причому не з'ясовані вимоги установлення переваги одного проекту над іншим, згода підлеглих з рішенням має істотне значення для його виконання, але немає впевненості, що рішення керівника відділу знайде підтримку у підлеглих. Який стиль керівництва у вищенаведеній ситуації ви б застосовували як керівник? Відповідь обґрунтуйте.

А. Самостійно вибрав би оптимальний проект рекламної компанії.

Б. Порадився б зі своїми підлеглими, вислухав пропозиції, а згодом самостійно би прийняв рішення.

В. Спільно з підлеглими шукав би оптимальний варіант рішення.

Г. Повністю делегував би повноваження із вибору оптимального проекту рекламної компанії підлеглим.

**4.** Ваш безпосередній начальник, який має вищу технічну освіту та червоний диплом, а також немалий стаж роботи, часто вважає свої завдання невідкладними та доручає їх кращим підлеглим для термінового виконання. Вольовий характер допомагає йому переконувати підлеглих, інколи навіть всупереч дрібним загальноорганізаційним цілям. Із запропонованих нижче факторів виберіть три, які характеризують лідерство начальника як категорію керівництва. Обґрунтуйте.

А. Посада.

Б. Освіта.

В. Стаж роботи.

Г. Застосування управління за цілями.

Д. Характер.

Е. Застосування теорії Портера–Лоулера.

**5.** Ваш підлеглий ігнорує вказівки, все робить по-своєму, не реагує на ваші зауваження та розпорядження. Ваша реакція:

А. Застосувати стандартні адміністративні методи покарання, не витрачаючи часу на розмови.

**Б.** В інтересах справи намагатись переконати, наблизити до себе, налаштувати на сприятливий діловий контакт надалі, зробити його своїм безпосереднім заступником.

**В.** Насамперед спробувати вплинути на нього через авторитетних для нього колег.

**Г.** Спочатку подумати про те, що залежить від вашої поведінки, чи не робите ви помилки, а вже потім з'ясувати, чому так агресивно налаштований підлеглий. Відповідь обґрунтуйте.

**6.** Ваш підлеглий через недисциплінованість не виконав завдання своєчасно, хоча мав зробити це до визначеної дати. Ваша реакція, обґрунтуйте.

**А.** Спочатку домогтись виконання завдання, а потім уже поговорити наодинці, а якщо потрібно – покарати.

**Б.** Поговорити наодинці, з'ясувати причину зриву, добитись виконання роботи, покарати у випадку повторного порушення вдвічі суворіше.

**В.** Спочатку поговорити з тими, хто добре знає порушника, і порадитися про те, яку форму впливу застосувати до нього.

**Г.** Відмінити завдання. Надалі вести прискіпливий контроль за роботою підлеглого, вчасно виправляти помилки.

**7.** Колективне підприємство «ЛІС», утворене трудовим колективом за допомогою реорганізації державного деревообробного комбінату, працює на ринку як самостійний господарюючий суб'єкт близько 6–8 років. Підприємство пропонує продукцію широкого асортименту, користується на ринку авторитетом у споживачів та контрагентів, не в останню чергу завдяки харизматичній особистості заступника директора з маркетингових питань, якому притаманний автократичний стиль роботи, пробивні та вольові якості, незважаючи на порівняно молодий вік – 27 років. Підприємству неодноразово вдавалось зберігати напрацьовані зв'язки з контрагентами та налагоджувати нові, вигідні для себе контракти на поставки завдяки гнучкій політиці співпраці та вмілій, грамотній у межах закону поведінці юриста. Організації також неодноразово вдавалось завдяки головному бухгалтеру, який вміло використовує неформальні комунікації та великий досвід, уникнути штрафних санкцій та своєчасно сплачувати та погашати суми позик, незважаючи на нестабільне фінансове становище. Заступник з виробничих питань забезпечував оптимальне використання матеріальних та моральних стимулів щодо майстрів для вчасного виконання необхідних обсягів замовлень.

На підставі отриманих даних необхідно встановити форми влади, які найефективніше, на вашу думку, можуть використовувати менеджери: головний бухгалтер, заступники з маркетингу та виробничих питань, юрист. Відповідь обґрунтувати.

**8.** Використовуючи модель для вибору стилю керівництва та інформацію про ситуацію, рекомендувати та обґрунтувати стиль керівництва менеджеру:

1. Ресітка Блейка і Моутона. Керівництво бухгалтерією, в якій переважають працівники старшого передпенсійного віку.
2. Ресітка Блейка і Моутона. Керівництво відділом реклами і збуту, де працюють менеджери з роз'їзним характером роботи.
3. Модель Херсі та Бланшара. Керівництво хімічною науководослідною лабораторією, де переважають випускники ВНЗ.
4. Модель Херсі та Бланшара. Керівництво командною групою, яку створив директор для зміни стратегії розвитку організації.
5. Модель Фідлера. Керівництво неформальною групою, що функціонує у відділі контролю і якості та сприяє згуртованості працівників.
6. Модель Фідлера. Керівництво спеціальним комітетом для вирішення питань скорочення, в якому часто виникають суперечки, хоч керівник вдало використовує посадові важелі впливу.

9. Станіслав Дмитришин прийшов працювати в торгову фірму «Роксолана» після закінчення комерційної академії за газетним оголошенням. Петро Вершигора вже працював там 6 років. Хоча в нього й не було вищої освіти, проте авторитет він завоював своєю працюовитістю і наполегливістю. Він з нетерпінням чекав відкриття нової філії, директором якої його обіцяли призначити.

Заступником Петра Вершигори призначили Станіслава. Рішення керівництва було обґрунтованим. Вважали, що організаторські здібності, практичний досвід, упертість та працюовитість новопризначеного шефа будуть органічно доповнені ерудицією і гарними манерами його першого помічника.

Проте шанолубства Петра вистачило ненадовго. Філія була в іншому місті, тому керівництво контролювало її роботу головним чином за кінцевими результатами. Тихе та спокійне життя, яке панувало у філії, повністю вичерпало мотивацію нового директора, у системі цінностей якого кінцевою метою була добре оплачувана посада з мінімальними обов'язками.

Ставши керівником з досить стабільним прибутком, Петро вже не виявляв такого ентузіазму, яка раніше. Не вимагав він цього й від підлеглих. Мимоволі роль лідера в колективі узяв на себе Станіслав.

Між шефом та його заступником діяла мовчазна угода. Переклавши на плечі Станіслава головну частину своїх функціональних обов'язків та зрідка з'являючись в офісі, Петро майже не втручався в роботу заступника. Якби Петро тримав ситуацію під контролем, то такий розподіл обов'язків міг тривати досить довго. Однак Петро втратив контроль над ситуацією. По-перше, він своєчасно не заперимітив змін, які відбулися із Станіславом: він дуже швидко навчився керувати людьми та ухвалювати самостійні рішення. Поступово заступник усвідомив, що не тільки може, а й хоче бути самостійним керівником.

По-друге, Петро, поступово втрачаючи компетентність, посилав замість себе в центральний офіс Станіслава.

Дмитришин вирішив скористатися такою нагодою. Приїжджаючи в центральний офіс, він намагався зустріти якомога більше старих

співробітників. На питання, як справи у філії, здебільшого відбувався жартами або відмовчувався. Станіслав свідомо поводив себе так, підігрівав чутки, хоч і непрямо, що у філії справи ідуть погано, а директор це приховує.

Керівництво вирішило з цього приводу порозмовляти з Дмитришиним і з'ясувати ситуацію. Проте заступник нічого конкретно не розповів, а дав зрозуміти, що інтереси фірми потребують виїзду керівництва у філію.

Повернувшись, Станіслав вирішив діяти. Він повідомив, що керівництво не задоволено роботою філії і має намір звільнити директора.

Співробітники філії сприйняли таку інформацію спокійно. Співробітники бачили, що Петро самоусунувся від керування, і були переконані в правильності рішення президента фірми. Тому на зборах у присутності президента всі як один почали виступати, випереджаючи події, з пропозицією призначити директором філії Станіслава. Президент був захоплений зненацька такою пропозицією. Він мав намір обмежитись критикою. Проте виступи членів колективу змінили думку президента. Петро ж не знайшов аргументів, та й не вистачило сміливості виступити на свій захист. Президент призначив новим директором філії Станіслава.

#### **Запитання для аналізу:**

- 1.Що таке стиль керівництва? Які стилі керівництва ви знаєте?
- 2.Що таке лідерство? В чому полягає відмінність лідерства від влади?
- 3.Проаналізуйте, яких рис лідера не вистачало Петрові Вершигорі для керівництва колективом.
4. Які дебютні помилки допустив Петро в стосунках зі своїм заступником? Чи правильне рішення ухвалив президент фірми, звільнивши Петра з роботи та призначив Станіслава?

**10.** Компанія «Фея» робить електрофени «Фея». З кінця 70-х років до кінця 80-х минулого століття компанія росла й процвітала завдяки своїй репутації – виробника електропобутових товарів найкращої якості.

Хоча «Фея» була частиною холдингу «Електроприлад», її очолював сам засновник корпорації. В 1987 р. Директор пішов на пенсію, і його місце зайняв інженер, який захоплювався створенням нової продукції – Володимир Микитенко. Протягом останніх 12 років він направляв всі зусилля компанії на вдосконалення продукції. У моделі вносилися зміни кожні 6 місяців. Іноді вони були настільки незначними, що споживачі їх практично не помічали.

Впровадження інновацій в галузі означало, що компанія вимушена була виробляти нову модель. Роздрібні торговці боялися тримати товарний запас електрофенів «Фея», тому що моделі застарівали дуже швидко. Позиція компанії на ринку електрофенів почала слабшати.

В 1999 р. Володимир Микитенко став співвласником компанії «Фея». Знавець електрофенів Володимир Микитенко стверджував, що електрофени його фірми найкращі серед вітчизняної продукції.

Коли Володимир Микитенко став власником «Феї», він вніс кардинальні зміни в діяльності компанії. Перше, що він зробив, це зібрав команду з керівників компаній-партнерів, з якими працював довгі роки, звільнивши керівників «Феї». Потім він намітив подальші скорочення штату і

у виробництві: звільнивши трьох із чотирьох керівників виробництва та більшу частину інженерів.

Після зміни керівного та інженерно-технічного складу компанії Володимир Микитенко узявся за етичні норми компанії. Багато співробітників, яких Володимир Микитенко не хотів звільняти, пішли з компанії, не витримавши пов'язаної зі змінами напруги в колективі. Щоб зупинити цю небезпечну тенденцію, співробітників стали знайомити із планами Володимира Микитенко щодо розвитку компанії, і всі до єдиного стали учасниками програм стимулювання.

Коли організація трохи стабілізувалася, увага ще раз була спрямована на продукцію. Були зняті всі хромовані деталі й зовнішні доповнення, що надавали зайву вагу, але ніяк не поліпшували його дії. Поліпшений дизайн був дешевшим для виконання, так що економія на собівартості пішла на користь споживачу. Роздрібних торговців завірили, що номенклатура виробництва залишиться стабільною і, що замовлення будуть виконуватися протягом 24 годин. Оздоровленню компанії «Фея» допомогли також й інші новації з маркетингу, такі як компактний чохол і гарантія повернення грошей.

#### **Запитання для аналізу:**

1. Виходячи з інформації, що стосується даної конкретної ситуації, який із стилів керівництва використав Володимир Микитенко після того, як став власником компанії?

2. Як можна охарактеризувати стиль керівництва Володимира Микитенко: згідно теорії Блейка та Моутона?

3. Яким чином, на вашу думку, може змінитися ситуація в «Фей», коли ситуація в компанії стабілізується? Чи буде потрібно їй гнучкий або адаптивний стиль керівництва?

#### ***СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ***

1. Бах Р. Карманный справочник Мессии / Пер. с англ. В.Г. Трилиса; Под. ред. И. Старых. – М.: ООО ИД «София», 2005.
2. Бодди Д., Пэйтон Р. Основы менеджмента: Пер. с англ. / Под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб: Питер, 1999.
3. Гріфін Р., Яцура В. Основы менеджменту: Підручник / Наук. ред. В. Яцура, Д. Олесневич. – Львів: Бак, 2001.
4. Дмитренко Г.А., Шарапатова Е.А., Максименко Т.М. Мотивация и оценка персонала: Учебн. пособие. – К.: МАУП, 2002.
5. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке: Учебн. пособие. – М.: Изд. Дом «Вильямс», 2001.
6. Егоршин А.П. Управление персоналом. – Нижний Новгород, 1999.
7. Економіка та менеджмент: Навч. посібник. – Львів: Державний університет «Львівська політехніка», 1996.
8. Іванова І.В. Менеджмент підприємства. Практикум: Навч. посібник. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2001.

9. Карлова О. А. Основи менеджменту і маркетингу : підручник / О. А. Карлова, С. І. Плотницька, М. К. Гнатенко. – Харків : Друкарня Мадрид, 2016. – 228 с.
10. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 1998.
11. Кузьмін О.Є. Сучасний менеджмент. – Львів: Центр Європи, 1995.
12. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту. – Львів: Інтелект-захід, 2002.
13. Кузьмін О.Є., Менеджмент: практичні і лабораторні заняття: Навч. посібник/ О.Є.Кузьмін, І.С.Процек, Р.З.Дарміць/ –Львів. Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2009.
14. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник // К.: Академвидав, 2007. – 464 с.
15. Кузьмін О.Є. Навчальний посібник/ О. Є. Кузьмін, Н. Т. Мала, О. Г. Мельник, О. Р. Саніна. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012.
16. Мазаракі А.А. Основи менеджменту: підручник для студентів вищих навчальних закладів / А.А. Мазаракі, О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник та ін.; за ред. А.А. Мазаракі. – Харків: Фоліо, 2014. – 846 с
17. Мазманова Б. Г. Управление оплатой труда: Учеб. пособие. – 2-е изд. – М.: Финансы и статистика, 2002.
18. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1992.
19. Мартиненко М.М. Основи менеджменту: Підручник.– К.: Каравела, 2005.
20. Менеджмент: навч. посіб. / [Гончарук А. Г. та ін.]; за ред. Гончарука А. Г. М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Одес. нац. акад. харч. технол.. - О.: Фенікс, 2012
21. Огарев Г. 39 законов управления собой. – М.: РИПОЛ КЛАССИК, 2002.
22. Огарев Г. 25 законов управления людьми. – М.: РИПОЛ КЛАССИК, 2002.
23. Основи менеджменту. Теорія і практика : Навч. посіб. / Г.Є. Мошек, І.П. Миколайчук, Ю.І. Палеха, Ю.В. Поканєвич, А.С. Соломко, О.В. Коваленко, Н.В. Коваленко, В.С. Ціпурина, Г.П. Сиваненко, О.І. Белова; за заг. ред. проф. Мошека Г.Є. – Київ : Видавництво Ліра-К, 2017. – 528 с.
24. Основы современного менеджмента: (учебное пособие) / А. Е. Гусев. - К: Изд-во Курской гос. с.-х. акад., 2010.
25. Осовська Г. В. Основи менеджменту : підручник / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – 3-тє вид., перероб. і доп. – К. : «Кондор», 2008.
26. Осовська Г.В. Менеджмент: підручник / Г.В. Осовська, О.А. Осовський – вид. 4-е, перероблене і доповнене. - К.: Кондор-Видавництво, 2015. - 563 с.
27. Паркинсон С.Н., Рустомджи М.К. Искусство управления: Пер. с англ. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2001.
28. Практикум по кадровому менеджменту: Учеб. пособие / Н.Ф. Пушкарев, Е.В. Троицкая, Н.Н. Пушкарев. – М.: Финансы и статистика, 1999.



29. Прокушев Е.Ф. Менеджмент первичного уровня. – М.: Издательский дом «Дашков и К», 1999.
30. Стэк Дж. Алхимия прибыли. Как добиться успеха. Практическое пособие деловым людям: Пер. с англ. – Мн.: Парадокс, 1996.
31. Тарнавська Н.П., Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія і практика. Підручник для вузів. – Тернопіль: Карт-бланш, 1997.
32. Томилов В.В. Культура предпринимательства. – СПб: Питер, 2000.
33. Трейси Б. Достижение максимума: Пер. с англ. – 2-е изд. – Мн.: ООО «Попурри», 2002.
34. Управління персоналом фірми: Навч. посібник. / Під ред. В.І. Крамаренко, Б.І. Холода. – К.: ЦУЛ, 2003.
35. Управление современной компанией: Учебник / Под ред. проф. Б. Мильнера и проф. Ф. Лиса. – М.: ИНФРА-М, 2001.
36. Уткин Э.А., Кочеткова А.И. Практикум по курсу менеджмента. (Теоретический сборник проблемных вопросов, ситуационных задач, деловых и психологических игр, тестов). – М.: Зерцало, 1998.
37. Федоренко В.Г. / Менеджмент: підручник // В.Г. Федоренко. – Алерта. – 2015. – 492 с. ISBN 978-6-175-66272-4.
38. Хміль Ф.І., Становлення сучасного менеджменту в Україні (проблеми теорії та практики): Монографія. – К.: ІЗИН; Львів: ЛКА, 1996.
39. Шегда А.В. Основы менеджмента: Учебн. пособие. – К.: Товариство «Знання», КОО, 1998.
40. Шпак Н.О. Основы комунікаційного менеджменту промислових підприємств / Н. О. Шпак; М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Нац. ун-т «Львів. Політехніка». - Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2011.
41. Якокка Л., Новак У. Карьера менеджера / Пер. с англ. – 2-е изд. – Мн.: ООО «Попурри», 2002.
42. <http://www.interlan.ru>
43. <http://subscribe.ru/catalog/rest.joke.staraforizm>
44. <http://subscribe.ru/catalog/culture/lit/quotation>
45. Энтони де Мелло. Одна минута глупости. Пер. с англ. О. Вишмидта. – К.: София, 2004.